

## **E-Leadership – virtuelle IT-Projektteams erfolgreich führen**

**Justine Paß  
MT AG  
Ratingen**

### **Schlüsselworte**

Strategie & Business Practices; E-Leadership; virtuelle IT-Projektteams; digitale Transformation; Projekterfolg; Generation Y & Z; Sicherheit

### **Einleitung**

Unternehmen könnten bereits schon heute mutig durch neue Strategien, Wissen und richtige Führung von virtuellen IT-Projektteams erfolgreich glänzen. Besonders die E-Leader als Projektleiter virtueller IT-Projektteams nehmen durch gezielte Handlungen Einfluss auf den (Miss) –Erfolg von virtuellen IT-Projektteams und können die Ausweitung der digitalen Transformation im Unternehmen positiv unterstützen.

Auf Basis eigens entwickelter und durchgeführter umfangreicher empirisch-quantitativer und – qualitativer Explorationen 2016 mit über 100 Teilnehmern, konnten umfangreiche Lösungsansätze und Gestaltungsempfehlungen entwickelt werden.

### **E-Leadership und virtuelle IT-Projektteams im Rahmen der digitalen Transformation**



*Abb. 1: Abgrenzung E-Leadership*

Wie auf Abbildung 1 zu sehen ist, befindet sich im innersten Kreis das „E-Leadership“. E-Leadership gehört zu einem Teilbereich des Leaderships bzw. der Personalführung. „E-Leadership ist das Erreichen eines Ziels, das sich auf IKT stützt, durch die Anleitung von Arbeitskräften und den Einsatz von IKT.“<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> IKT = Informations- und Kommunikationstechniken

Heutzutage ist es üblich, dass nicht alle Projektmitglieder an einem Ort zusammenarbeiten. Immer öfter werden Projektteams gebildet, die standortübergreifend national oder international zusammenarbeiten. Ermöglicht wird dies durch die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung, welche Raum- und Zeitgrenzen überwindbar machen.

Die neuen Kommunikations- und Informationstechnologien bieten eine große Bandbreite an Möglichkeiten, die Zusammenarbeit im Team moderner und flexibler zu gestalten. Durch die neuen Möglichkeiten entstehen auch neue Herausforderungen für das Team, sowie für den Projektleiter und andere Führungskräfte.

Laut einer Studie<sup>2</sup> aus dem vergangenen Jahr steht die Mehrheit der befragten Beschäftigten in Europa den neuen Technologien sehr positiv gegenüber, sie erwarten von der digitalen Transformation eine Alltagsverbesserung. Doch trotz der positiven Erwartungen sind die Unternehmen eher skeptisch eingestimmt. 77% erwarten zwar den Wandel in den nächsten drei Jahren zu vollziehen, doch fehlt es den meisten (55%) an der benötigten digitalen Strategie und Geschäftsmodellen dafür. In der Studie "Being Digital" werden die Mitarbeiter als „Achillesferse“ der Digitalisierung bezeichnet. Infolgedessen müssen vor allem die Mitarbeiter weiter in den Mittelpunkt gestellt werden, damit Unternehmen sich zügig weiter in Richtung Digitalisierung entwickeln und wettbewerbsfähig bleiben.

### **Virtuelle IT-Projektteams**

Virtuelle IT- Projektteams können die gleichen Merkmale wie traditionelle IT-Projektteams aufweisen. Der Unterschied zwischen beiden Arten liegt in der Interaktion zwischen den Teammitgliedern und dem Projektleiter bzw. Projektmanager oder der zuständigen Führungskraft. Bei den virtuellen Projektteams sitzt der Großteil der Mitglieder verteilt an anderen Orten, sodass die Teammitglieder im Extremfall nie persönlich zusammentreffen. Sie kommunizieren dann überwiegend „virtuell“ durch verschiedene Kommunikations- und Informationsmedien wie z.B. Videokonferenzen, E-Mails, Voice-over-IP-Techniken.

Eingeschränkt wird das virtuelle Team durch Zeitverschiebungen, Ortsverteilungen und die Art und Weise, Projektbesprechungen durchzuführen. Die Projektleitung wird mit der Wahrnehmung verschiedener Medien konfrontiert und muss diese gezielt und kompetent einsetzen sowie dem Team zur Verfügung stellen.

### **Generationen Y und Z**

Mit der digitalen Transformation und den neuen Generationen Y und Z, sowie dem demografischen Wandel, gehen auch Veränderungen unter den Führungskräften und ihren Führungsstilen sowie Führungsweisen einher. Um neue Mitarbeiter unter einem stetig wachsenden Überalterungsrisiko der Arbeitnehmer und einem Mangel an Fachkräften finden zu können, sind die Unternehmen förmlich gezwungen, den Anforderungen der neuen Generationen entgegen zu kommen und die Arbeitsplatzgestaltung sowie Führungsweise entsprechend zu verändern. Klassisch traditionelle Führungstheorien können nicht mehr auf die modernen virtuellen Projektteams projiziert werden, die zunehmend an Bedeutung gewinnen. Vor allem bei den jüngeren Generationen, denen häufiger die Familie wichtiger ist als die Arbeitsstelle und die sich mehr Freigestaltung ersehnen, wird in Zukunft

---

<sup>2</sup> Die Studie "Being Digital. Embrace the Future of Work and Your People will Embrace it with You" wurde im Mai 2015 auf dem European Business Summit in Brüssel vorgestellt. Befragt wurden 2.500 Arbeitnehmer und 500 Führungskräfte in der Europäischen Union (EU), darunter 502 Arbeitnehmer und 60 Führungskräfte in Deutschland [https://www.accenture.com/t20160302T022554\\_w\\_us-en/acnmedia/PDF-9/Accenture-Being-Digital-Workforce-2015-Report-V2.pdf](https://www.accenture.com/t20160302T022554_w_us-en/acnmedia/PDF-9/Accenture-Being-Digital-Workforce-2015-Report-V2.pdf)

das „Homeoffice“ oder Arbeiten an einem ausländischen Standort mehr Aufmerksamkeit erreichen. Zudem sparen die Unternehmen an Räumlichkeiten und Fahrtkosten für die Mitarbeiter.

### Untersuchungsergebnisse

Die meisten Befragten stammen aus der Generation Y und arbeiten in der IT-Dienstleistungsbranche. Die Unternehmen, in denen die Befragten arbeiten sind mit 46% vorwiegend mittelständische Unternehmen zwischen 50 und 250 Mitarbeiter. 56% arbeiten bereits in virtuellen Teamstrukturen.

Fast die Hälfte der virtuellen Projektteams besteht aus einer Teamgröße zwischen fünf bis acht Personen.

### Projekterfolg

Aus den Ergebnissen der empirisch-quantitativen Studie mit über 100 Teilnehmern geht hervor, dass über 50% der virtuellen IT-Projekte erfolgreich abgeschlossen werden.

Gründe dafür liefern weitere Untersuchungen bzgl. Aufbau des Teams, Verhaltensweisen des E-Leaders und der Teammitglieder, sowie der Organisationsstruktur.

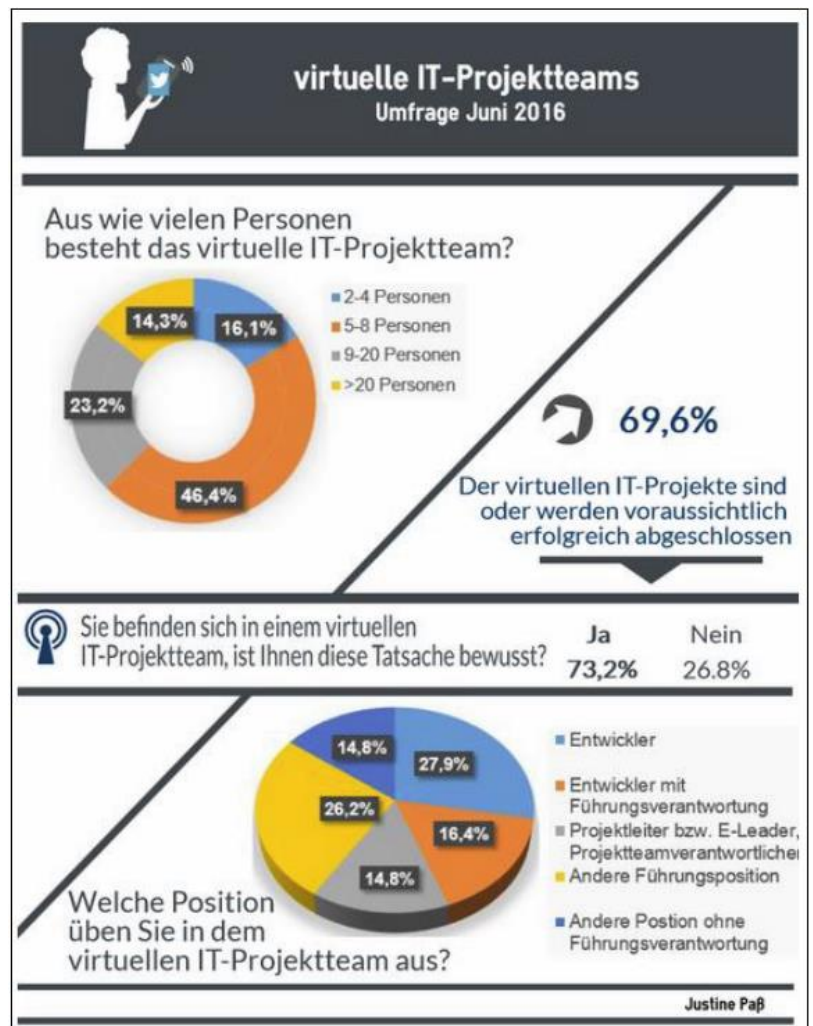
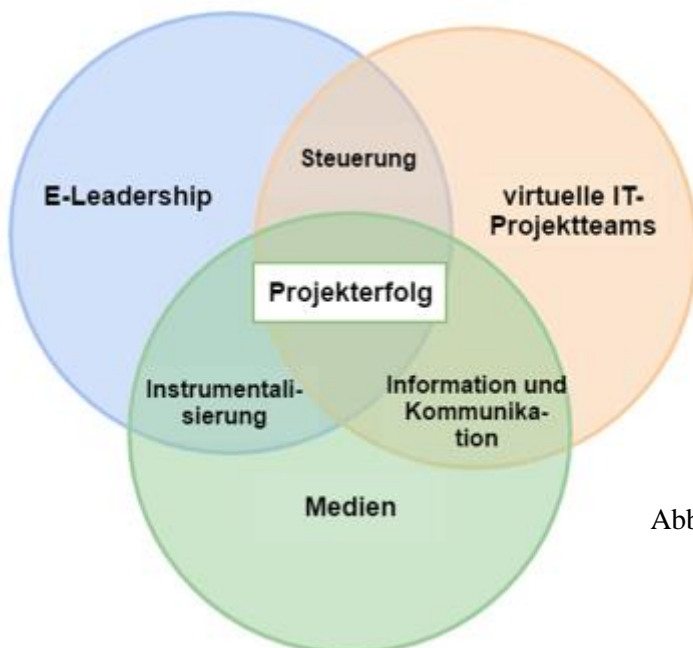


Abbildung 2: Infografik Umfrage 2016



Der Projekterfolg wird in diesem Rahmen als Schnittmenge von E-Leadern, virtuellen Projektteams und dem Einsatz der Medien betrachtet. Es sind dabei die Medien als Steuerungsinstrumente der E-Leader und Kommunikations- und Informations-Hilfsmittel des virtuellen Projektteams untersucht worden.

Abbildung 3: Projekterfolg als Schnittmenge

Aus den Untersuchungen konnte geschlossen werden, dass E-Leader besonders erfolgreich sind, wenn sie verschiedene Rollen gut beherrschen und den Führungsstil individuell der Situation und den Eigenschaften der MA anpassbar ausüben.

Damit das IT-Projekt erfolgreich wird, müssen die virtuellen Teammitglieder besondere Anforderungen beherrschen:

- Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstkontrolle des eigenen Aufgabenbereiches
- Hohe intrinsische Motivation und Identifikation mit dem Projekt
- Verlässlichkeit, Gewissenhaftigkeit
- Entscheidungsfähigkeit und Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme
- Hohe Flexibilität bezüglich neuer Entwicklungen
- Geringes Bedürfnis nach festen Strukturen
- Gute verbale und soziale Fähigkeiten für die Kommunikation mit elektronischen Medien
- Bereitschaft zu außerordentlichen Arbeitszeiten (Bei Zeitverschiebungen)

#### Ergebnisse der quantitativen Studie zum Medieneinsatz

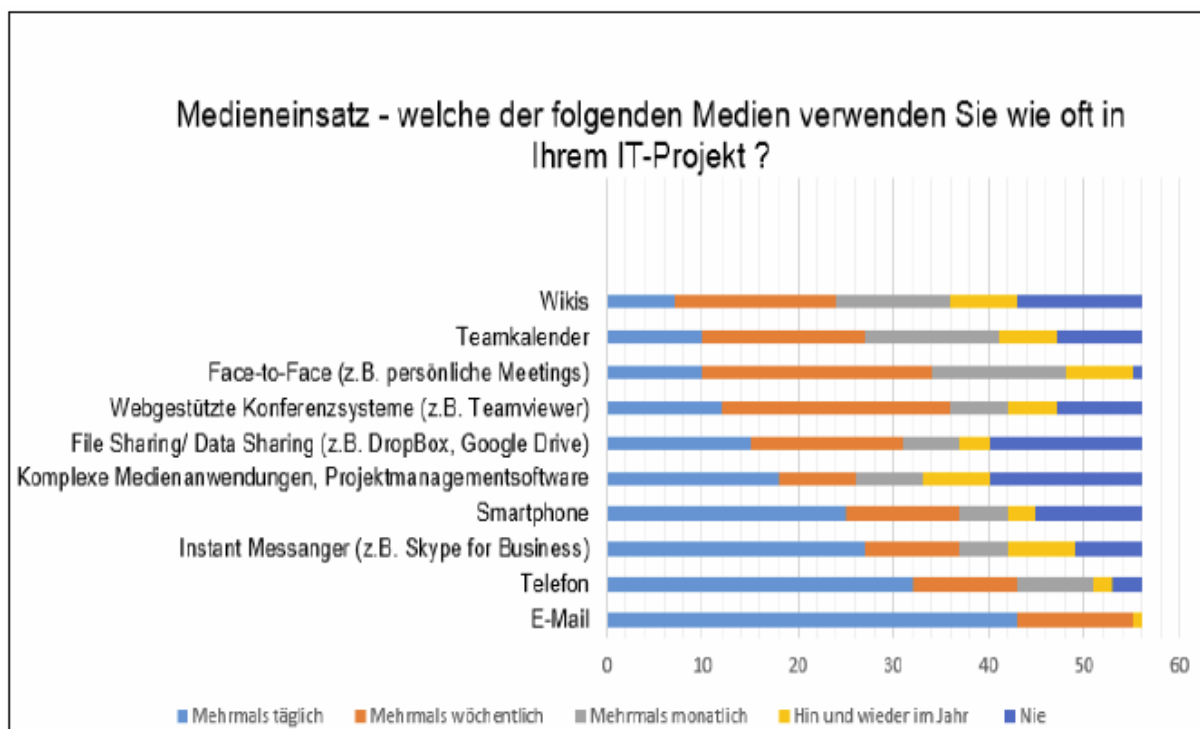


Abbildung 4: Ergebnisse zum Medieneinsatz

Das am häufigsten verwendete Medium ist in virtuellen IT-Projekten die E-Mail, die mehrmals täglich verwendet wird. Bei einem größeren Abstand mit 32 Stimmen folgt das Telefon auf Platz zwei. Bei den Befragten aus nicht virtuellen IT-Projekten sind auf Platz zwei hingegen die komplexen Medienanwendungen, dicht gefolgt vom Face-to-Face. Das Telefon ist hier erst auf Platz vier des am häufigsten verwendeten Mediums im Projekt angeordnet. Dicht nach den klassischen Medien bei den virtuellen IT-Projektteams, folgt ein modernes Medium (Instant Messenger).

Mehrmals wöchentlich verwenden die Befragten webgestützte Konferenzsysteme und persönliche Treffen.

Fast gar nicht verwendet werden Virtual Reality, Voice-Mail, Weblogs und Microblogs, daher wurden sie hier aus der Darstellung ausgelassen.

## Ergebnisse der qualitativen Studie

Im Rahmen der qualitativen Studie wurden gezielt ausgewählte Personen befragt. Die Auswahl sollte möglichst viele Sichtweisen abdecken. So fielen die Entscheidungen auf Fachbereichsleiter zur allgemeinen Sichtweise, Mitarbeiter in virtuellen IT-Projektteams ohne Führungsverantwortung und Mitarbeiter in einem virtuellen IT-Projektteam mit Führungsverantwortung. Alle Interviewten besitzen jahrelange Erfahrungen aus IT-Projekten.

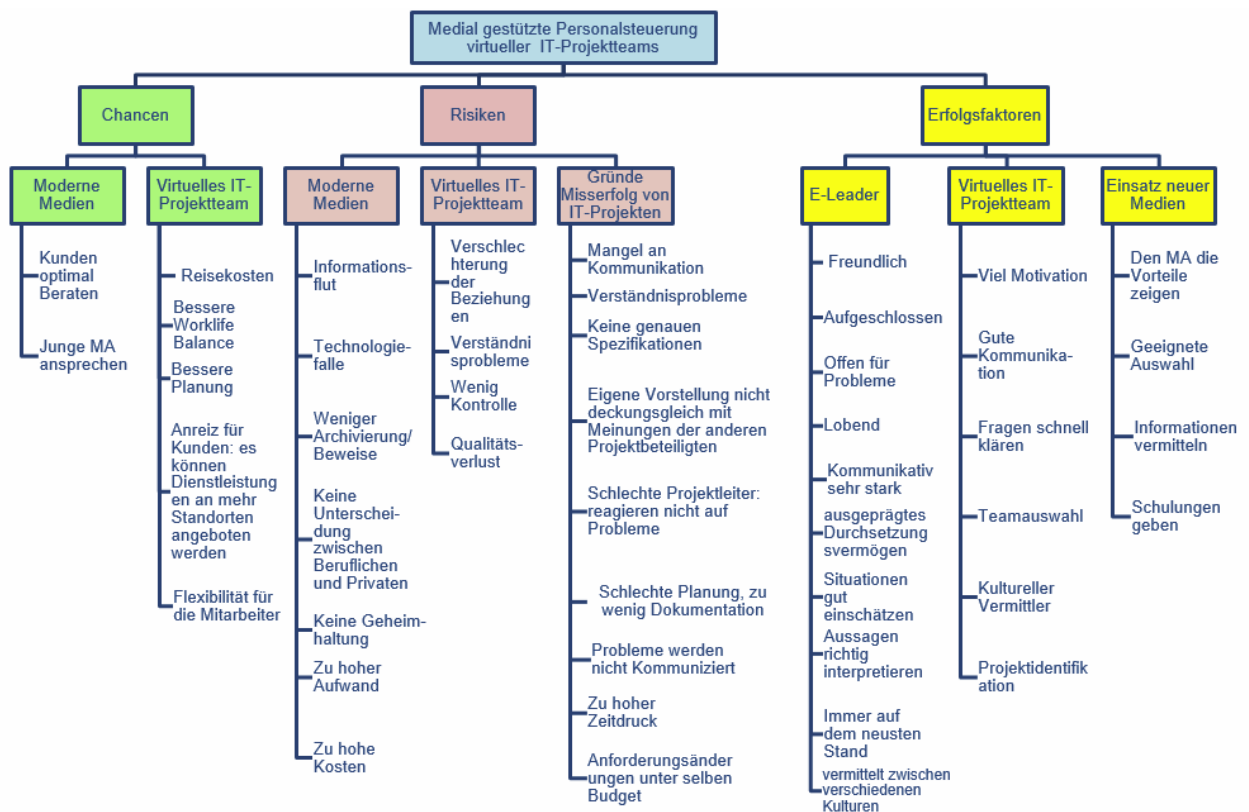


Abbildung 5: Ergebnisse der qualitativen Studie

Am deutlichsten ging aus den Gesprächen hervor, wie wichtig die Kommunikation besonders auch in virtuellen Projektteams ist. Um diese zu fördern, sind teambildende Maßnahmen stark von Bedeutung. In einigen Fällen hilft sogar ein einmaliges persönliches Treffen, um das Projekt mit virtuellem IT-Projektteam erfolgreich abzuschließen.

### **Maßnahmen, Lösungsansätze und Gestaltungsempfehlungen**

Die Ergebnisse der empirisch- qualitativen und –quantitativen Untersuchungen konnten als Anregungen und Hilfestellungen, sowie zur Gewährleistung der Sicherheit wie folgt zusammengefasst werden:

1. Archivierung wichtiger Informationen
2. Medien-Knigge einführen
3. Technologiefallen beseitigen
4. Informationsflut bewältigen
5. Teambildende Maßnahmen durchführen
6. Kommunikation stärken
7. Motivation erhöhen
8. Je größer das Team desto eher virtuelle Strukturen

Die einzelnen Punkte und weitere Maßnahmen werden im Rahmen der Präsentation näher betrachtet werden.

### **Fazit und Ausblick**

Neue moderne Medien und zunehmend vernetzte Organisationen werden auch zukünftig immer mehr an Raum gewinnen. Umso eher klare Regeln für den Umgang mit neuen Medien am Arbeitsplatz geschaffen werden, desto seltener werden Probleme auftreten.

Es muss besonders auf die jüngsten Generationen eingegangen werden, die sog. Digital Natives, damit das Überalterungsrisiko im Rahmen des demografischen Wandels gesenkt wird. Weil diese mit den neuen Medien und Technologien aufwachsen, können vor allem die Unternehmen durch die Anpassung der Führungsgestaltung an die neuen Denk- und Lebensweise profitieren.

### **Kontaktdaten**

#### **Kontaktadresse:**

MT AG  
Balcke-Dürr-Allee 9  
40882 Ratingen  
Telefon: 02102 309610  
E-Mail [justine.pass@mt-ag.com](mailto:justine.pass@mt-ag.com)  
Internet: [www.mt-ag.com](http://www.mt-ag.com)

XING Justine Paß