

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

Journal of Leadership and Human Resource Management in Healthcare

DIGITALE FÜHRUNG

Informationsflüsse

Rechtliche Aspekte

Digitalkompetenz

Qualifikation

Wissensmanagement

Arbeitszeit

Führungsaufgaben

Datenschutz

Selbstorganisation

Handlungsempfehlungen

Wettbewerbsfähigkeit

Führungsansätze

Arbeitskultur

Digitale Technologien

Führungsinstrumente

Verantwortung

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft

IMPRESSUM

Herausgeber

Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm, University of Applied Sciences
Prof. Dr. Uta M. Feser, Präsidentin

Mitherausgeber/ Redaktion

Prof. Dr. Mario Pfannstiel (federführend), Prof. Dr. Patrick Da-Cruz (verantwortlich), V.i.S.d.P.

Layout & Grafik

Simone Raymund, Theresa Osterholzer (Marketing und Presse)

Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Fakultät Gesundheitsmanagement, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

Telefon: 0731 9762-1621

E-Mail: zfpg@hnu.de

Abonnement

Möchten Sie sich mit einem eigenen Beitrag in die Zeitschrift einbringen oder die Zeitschrift kostenlos per E-Mail erhalten, dann schreiben Sie uns bitte eine Anfrage.

Rechtliche Hinweise

Die Zeitschrift einschließlich aller in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der Redaktion unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Nachdruck, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder.

Zitierweise

Zeitschrift für Führung und Personalmanagement in der Gesundheitswirtschaft, Hochschule Neu-Ulm, Jg. 7, Nr. 1, 2021, S. 1-62. DOI: 10.17193/HNU.ZFPG.07.01.2021-01

Erscheinungsort
Neu-Ulm, 05/ 2021

ISSN Online
2363-9342

ISSN Print
2364-2556

Auflage
1000

QR-Code



Webseiten

Zeitschrift
www.hs-neu-ulm.de/ZFPG

Hochschule
www.hnu.de

Druckerei

Datadruck GmbH
Leibier Weg 8
89278 Nersingen

Beitrag aus der Wissenschaft III



Titel

Das nächste Kapitel virtueller Führung und Zusammenarbeit

Autorinnen

Prof. Dr. Theresa Treffers

Prof. Dr. Isabell Welpel

Einleitung

Das Thema virtuelle Führung und Zusammenarbeit gewinnt seit 25 Jahren kontinuierlich an Bedeutung in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Praxis. Mit der Covid-19 Pandemie wurde virtuelle Arbeit und Zusammenarbeit in vielen Unternehmen schlagartig zum „new normal“. Aktuelle Zahlen für Deutschland zeigen, dass der Anteil der Belegschaft in Deutschland im Home-Office von 39% vor der Pandemie auf 61% angestiegen ist und sogar noch höhere Anteile bis 80% möglich wären (Statista 2021). Unternehmen wie Twitter, Facebook oder Slack haben früh nach Beginn der Pandemie angekündigt, dass ihre Mitarbeitenden nie mehr ins Büro kommen müssen (Benveniste 2020). Und auch eher traditionelle Unternehmen, wie die US-Patentbehörde, experimentieren seit einigen Jahren mit 100% Home-Office und kommen damit zu positiven Arbeitsergebnissen. Der vorliegende Beitrag möchte den aktuellen Stand der Forschung zu virtueller Führung und virtuell arbeitenden Teams darstellen und davon praktische Implikationen ableiten, wie virtuelle Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitenden erfolgreich organisiert werden kann.

Auswirkungen von virtueller Zusammenarbeit für Führungskräfte und Mitarbeitende

Die Bedeutung von Kooperation und Teamwork hat am Arbeitsplatz in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich an Bedeutung gewonnen. Damit einher geht auch der gestiegene Anteil an Einflussnahme durch Koordination und Kommunikation. Es ist daher nicht erstaunlich, dass die meisten Führungskräfte 50% ihrer Zeit in Meetings verbringen, um diesen Aufgaben nachzukommen (Rogelberg 2020). Erstaunlich ist dabei jedoch, dass 70% der Führungskräfte die meisten Meetings als unproduktiv ansehen, obgleich diejenigen, die Meetings einberufen, am zufriedensten mit den Meetings sind (Rogelberg 2020). Die Digitale Initiative des Harvard Business Reviews zeigt sogar, dass sich zu viele Meetings negativ auf die Unternehmensproduktivität auswirken (Polzer 2018). Ganz konkret sinkt die Unternehmensproduktivität, wenn Führungskräfte und Mitarbeitende an mehr als 10 Stunden Meetings pro Woche teilnehmen. (Virtuelle) Meetings sollten daher nicht länger als 30 Minuten dauern, im Stehen abgehalten werden und die geringstmögliche Anzahl an Teilnehmenden haben (< 7 Personen).

Schon vor der Covid-19 Pandemie hat sich die Zeit, die Führungskräfte und Mitarbeitende mit kollaborativen Aktivitäten verbringen, um 50% oder mehr erhöht (Cross et al. 2016). In vielen Unternehmen liegt der Anteil bei etwa 80% der Arbeitszeit, die in Meetings, am Telefon oder mit der Beantwortung von Mails verbracht wird, so dass den Mitarbeitenden kaum Zeit für all die wichtigen Aufgaben bleibt, die sie selbst ohne Zusammenarbeit mit anderen erledigen müssen (Cross et al. 2016). Laut einer Umfrage von Adobe (2019) unter 1000 Arbeitnehmenden in den USA verbringen Arbeitnehmende im Durchschnitt mehr als drei Stunden pro Tag mit Arbeits-E-Mails, während Meetings durchschnittlich sechs Stunden pro Woche in Anspruch nehmen, wobei es deutlich mehr für Führungskräfte sind.

Eine bereits in 2015 durchgeführte Analyse der Yahoo Labs von mehr als 2 Millionen E-Mail Nutzern, die im Laufe mehrerer Monate 16 Milliarden E-Mails austauschten, hat gezeigt, dass fast 90 Prozent der Nutzer ihre E-Mails innerhalb eines Tages beantworteten, die meisten davon sogar innerhalb von nur zwei Minuten. Viele Unternehmen, die durch die Covid-19 Pandemie gezwungen wurden, plötzlich auf virtuelle Zusammenarbeit umzustellen, kompensieren dies mit mehr Kommunikation, sei es in Form von Videoanrufen oder ganztägigen Team-Chats, mit der ausdrücklichen oder impliziten Erwartung, dass die Mitarbeitenden so schnell wie möglich auf Nachrichten reagieren. Das ist ein verständlicher Impuls. Besorgte Führungskräfte wollen sicherstellen, dass das Arbeitstempo und die Arbeitsergebnisse nicht nachlassen, während besorgte Mitarbeitende beweisen wollen, dass sie „bei der Arbeit sind“ und die Situation nicht ausnutzen, um zu faulenz. Leider untergräbt das Binden von virtuellen Führungskräften und Teammitgliedern an ihre Kommunikations-Tools ihre Fähigkeit, Aufgaben eigenständig und ungestört zu erledigen. Anstatt zu versuchen, die Echtzeit-Interaktionen des Büros nachzubilden, soll-

ten Führungskräfte und Teammitglieder – so wie es Remote-Unternehmen schon seit Jahren machen - asynchrone Kommunikation einsetzen und die Asynchronität auch nutzen.

Eine Studie mit aggregierten Meeting- und E-Mail-Metadaten von knapp 3 Millionen Nutzern aus den USA, Europa und dem Mittleren Osten zeigt, im Vergleich zur Zeit vor der Pandemie, einen Anstieg der Anzahl der Meetings pro Person (+13%) und der Anzahl der Teilnehmer pro Meeting (+14%), jedoch einen Rückgang der durchschnittlichen Dauer von Meetings (-20%). Insgesamt verbringen Menschen in der Zeit nach dem Lockdown weniger Zeit pro Tag in Meetings (-12%), jedoch gibt es einen signifikanten und dauerhaften Anstieg der Länge des durchschnittlichen Arbeitstages (+8% oder 40 Minuten) (DeFilippis et al. 2020). Bezogen auf die Kommunikation im Unternehmen weist eine aktuelle Studie darauf hin, dass während der Pandemie die Kommunikation mit Personen, mit denen man eine starke Bindung hat, um 40% gestiegen ist, die Kommunikation mit Personen, mit denen man eine schwache Bindung hat, jedoch um 10% gesunken ist (Bernstein 2020).

Vor allem für Führungskräfte, die virtuell führen, erhöht sich somit der Aufwand für Koordination und Planung sowie auch für die Kommunikation mit Mitarbeitenden. Eine 2017 durchgeführte Befragung von 2500 Führungskräften aus 10 Unternehmen in Deutschland mit Erfahrungen im Bereich flexibler Arbeitsformen der Bertelsmann Stiftung findet eine deutliche Mehrbelastung von Führungskräften als Effekt von Home-Office (Hofmann et al. 2017). Die Wirkung mobiler Arbeit führt bei Führungskräften zu erhöhtem Stress durch Mehrarbeit, Unsicherheiten und Ängste vor Kontrollverlusten. Gleichzeitig zeigt dieselbe Studie, dass die Wirkungen mobiler Arbeit auf Mitarbeitende überwiegend positiv sind. Mitarbeitende zeigen durch mobile Arbeit erhöhte Motivation, Loyalität zum Unternehmen und Arbeitszufrie-

denheit. Jedoch gibt es negative Effekte mobiler Arbeit auf die Kommunikation im Team und auf informelle Kommunikation.

Erfolgreiche virtuelle Führung

Aktuelle Zahlen und die bisherige Forschung zeigen ein klares Bild, dass es eine größere Herausforderung ist, virtuelle Teams zu führen als traditionelle Face-to-Face-Teams. Ein Überblick über aus der Forschung zu Face-to-Face Führung legt dar (Judge et al. 2002), dass Führungseffektivität positiv mit den beiden Persönlichkeitszügen Extraversion und Offenheit für neue Erfahrungen korreliert; zudem zeigt dieser Überblick, dass Personen, die Face-to-Face Führung in einer Gruppe übernehmen, bei der es vorab keine festgelegte Führungsrolle gibt, eher extravertiert sind, offen für neue Erfahrungen und gewissenhaft, jedoch weniger verträglich (Judge et al. 2002). Für die Übernahme von Führung von Gruppen im virtuellen Kontext im Vergleich zum Face-to-Face Kontext, bei welchen die Führungsrolle vorab nicht festgelegt war, ist Gewissenhaftigkeit genauso wichtig, aber die Wichtigkeit von Extraversion nimmt ab (Serban et al. 2015).

Zwei Kompetenzen für Führungskräfte sind umso wichtiger bei virtueller Führung als bei Face-to-Face Führung (Krumm et al., 2016): Zum einen steigt der Bedarf an Abstimmungen und Entscheidungen. Darin enthalten sind klare Zielsetzungen für das Team sowie eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten der virtuellen Führungskraft. Zum anderen ist es im virtuellen Kontext wichtiger, dass Führungskräfte analytisch und systematisch vorgehen und klar und präzise (mündlich und schriftlich) kommunizieren.

Schließlich wird bei virtueller Führung und Zusammenarbeit Vertrauen wichtiger, da durch Vertrauen die negativen Effekte von fehlender Dokumentation und Kooperation im virtuellen Kontext auf die Teameffektivität

ausgeglichen werden können (Breuer et al. 2016). Ob sich Führungskräfte und Mitarbeitende vertrauen, hängt von deren Fähigkeiten, Wohlwollen und Integrität ab.

Eine Möglichkeit, um virtuelle Führungskräfte zu entlasten und den Koordinationsaufwand zu verringern, ist geteilte Führung. Bei geteilter Führung wird die Führung unter den Teammitgliedern verteilt, anstatt sich auf eine einzelne designierte Führungskraft zu konzentrieren (Tian et al. 2015). Damit geteilte Führungen gelingen kann, müssen die Teammitglieder die Fähigkeit zu Eigenverantwortung, Empowerment, Selbstwirksamkeit und Wohlbefinden in der Organisation haben. Die Forschung zeigt darüber hinaus, dass geteilte Führung nicht nur in virtuellen Teams positive Effekte haben kann, sondern auch in traditionellen Teams (Hoch/ Kozlowski 2014). Ein Grund, warum geteilte Führung in virtuellen Teams so wenig verbreitet ist in Unternehmen, könnte sein, dass Führungskräfte dazu neigen, die Fähigkeiten ihrer Teammitglieder, sich selbst zu führen, unterschätzen (Muethel/ Hoegl 2016). Zudem können (v. a. junge) Führungskräfte Bedenken haben, Kontrolle aufzugeben und Bottom-up zuzulassen.

Erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit

Virtuelle Teams nutzen Technologie, um über räumliche, zeitliche und relationale Grenzen hinweg zu arbeiten und voneinander abhängige Aufgabe zu bewältigen (Mukherjee et al. 2012). Herausforderungen dabei sind die Mitgliederstreuung, die häufig nur asynchrone Kommunikation zulässt und das tacite Wissen der Teammitglieder, das über die verteilte Zusammenarbeit nicht (so einfach) explizit gemacht werden kann. Hinzu kommt, dass 80% der Mitarbeitenden in virtuellen Teams zufrieden sind mit der verwendeten Technologie, aber nur 50% sind zufrieden mit der Führungskraft (Puranam 2020).

Im Allgemeinen nimmt die Teamleistung mit zunehmender Mitgliederstreuung ab. Aber manchmal kann sogar eine geringe Streuung (z. B. bei Teams, die auf verschiedenen Stockwerken im selben Gebäude arbeiten) einen überraschend großen negativen Effekt auf die Teamleistung haben. Des Weiteren übertreffen Teams mit einem hohen Niveau an aufgabenbezogenen Prozessen, d. h. solche Teams, die sicherstellen, dass jedes Mitglied seinen vollen Beitrag leistet, Teams mit einem niedrigen Niveau an solchen Prozessen. Dieser Unterschied wird umso größer, je weiter das Team verstreut ist (Siebdrat et al. 2009).

Virtuelle Zusammenarbeit kann erfolgreich sein, wenn die Teammitglieder passend zusammengesetzt werden. Die aktuelle Diversitätsforschung zeigt, dass erfolgreiche (virtuelle) Teams divers sind in Fähigkeiten und Kompetenzen, aber ähnlich in ihren Werten und Grundüberzeugungen. Das Team sollte außerdem ein gemeinsames Ziel haben und es sollte sichergestellt sein, dass alle Teammitglieder einen Anreiz für die Teilnahme an einem virtuellen Team haben (Mukherjee et al. 2012). Erfolgreiche Teams haben häufig auch eine hohe kollektive Intelligenz, d. h. die Fähigkeit, eine Vielzahl von Aufgaben zu erfüllen. Um kollektiv intelligente Teams zu fördern, ist nicht nur die Teamzusammensetzung wichtig, sondern auch, dass alle diversen Perspektiven und Meinungen im Team ausgetauscht werden. Dies wird durch hohe soziale Sensibilität im Team erreicht, die häufig Frauen zugeschrieben wird (Woolley/ Malone 2011).

Während der Covid-19 Pandemie hat das Future Forum einen Remote Employee Experience Index gestartet, um Unternehmen bei der Neugestaltung der Arbeit zu unterstützen (Elliott 2020). Dieser Index zeigt, dass Mitarbeitende mit der Möglichkeit, zeitlich flexibel zu arbeiten (Wissensarbeitende) im Allgemeinen Remote-Work der Arbeit im Büro vorziehen (+9%). Vor allem wurden verzeichnet der Index einen Anstieg in der

Work-Life-Balance (+25%), der Arbeitszufriedenheit (+20%), dem Umgang mit Stress (+17%) und der Produktivität (+11%). Nur das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen ist mit 5% gesunken, weswegen es sinnvoll ist, dass Unternehmen in die Förderung der Bindung zum Unternehmen und von Beziehungen unter Mitarbeitenden investieren.

Fazit

Die aktuellen Zahlen belegen: Home-Office und mobile Arbeitstage in Zeiten der Covid-19 Pandemie sind um 8% (50 Minuten) länger als Arbeitstage im Büro. Dabei belastet die virtuelle Zusammenarbeit Führungskräfte mehr als Mitarbeitende und Wissensarbeitende sind im Home-Office zufriedener als im Büro. Unternehmen sollten bei virtueller Führung und Zusammenarbeit nicht versuchen, die offline Prozesse online abzubilden, sondern die Prozesse neu überdenken und neugestalten. Genau so sollten Unternehmen erkennen, dass Arbeit von zu Hause anders ist als Arbeit im Büro, die Vorteile dieser Unterschiede ausnutzen und die Herausforderungen adressieren.

Unternehmen sollten große Sorgfalt in ihre Personalauswahl legen. Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist eine essenzielle Fähigkeit für Führungskräfte und Mitarbeitende und der beste Prädiktor für Anpassungsfähigkeit ist Verträglichkeit und emotionale Stabilität (Bernstein et al. 2020). Sobald die Individuen passend ausgewählt wurden, müssen diese als Team für die gegebene Aufgabe passend zusammengesetzt werden. Wichtig sind hierbei komplementäre Kompetenzen, passende persönliche und psychologische Fähigkeiten sowie effektive Arbeitsprozesse und -strukturen.

Die der Welt durch die Covid-19 auf erzwungene Digitale Transformation hat in vielen Bereichen nichts mit Technologie zu tun, sondern verändert vor allem die Art der Arbeit, Führung und Zusammenarbeit. Unter-

nehmen der Zukunft sind offen für Zusammenarbeit und Wertschöpfung mit Menschen, die keinen Arbeitsvertrag mit der Organisation haben, aber gewünschte Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen. Für Führungskräfte stellt das eine neue Herausforderung dar und bedeutet laterale Führung, d. h. Führung ohne Weisungsbefugnis, sondern Führung über Vertrauen. Die Unternehmen, die Veränderungen schnell erkennen und sich an die neuen Gegebenheiten schnell anpassen, werden erfolgreicher sein als andere.

Literatur

- Adobe (2019) Adobe Email Usage Study. Adobe (Ed.). online im Internet. URL: <https://de.slideshare.net/adobe/2019-adobe-email-usage-study>, Abrufdatum: 21.01.2021.
- Benveniste A. (2020) These companies are working from home until 2021 – or forever. CNN (Ed.). online im Internet. URL: <https://edition.cnn.com/2020/08/02/business/companies-work-from-home-2021>, Abrufdatum: 21.01.2021.
- Bernstein E., Blunden H., Brodsky A., Sohn W., Waber B. (2020) The Implications of Working Without an Office. in: Harvard Business Review. July 2020. online im Internet. URL: <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>, Abrufdatum: 21.01.2021.
- Breuer C., Hüffmeier J., Hertel G. (2016) Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 101. No. 8. pp. 1151-1177.
- Cross R., Rebele R., Grant A. (2016) Collaborative Overload. In: Harvard Business Review. Vol. 94. No. 1. online im Internet. URL: <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>, Abrufdatum: 21.01.2021.
- DeFilippis E., Impink S. M., Singell M., Polzer J. T., Sadun R. (2020) Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work. National Bureau of Economic Research (NBER, Ed.). NBER Working Paper Series. Working Paper 27612. online im Internet. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27612/w27612.pdf, Abrufdatum: 21.01.2021.
- Elliott B. (2020) Unsere Arbeit neu gestalten: Eine neue Mitarbeitererfahrung für die digitale Welt schaffen. slack (Ed.). online im Internet. URL: <https://slack.com/intl/de-de/blog/transformation/remote-employee-experience-index-launch>, Abrufdatum: 21.01.2021.
- Hoch J. E., Kozlowski S. W. J. (2014) Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. In: Journal of Applied Psychology. Vol. 99. No. 3. pp. 390-403.
- Hofmann J., Ricci C., Schwarz R., Wienken V. Fraunhofer IAO (2017) Erfolgskriterien betrieblicher Digitalisierung. Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) und Wintermann O., Wintermann B., Hoffmann A. online im Internet. URL: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/studie-betriebliche-digitalisierung-iao-bertelsmann.pdf>, Abrufdatum: 21.01.2021.
- Judge T. A., Bono J. E., Ilies R., Gerhardt M. W. (2002) Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 87. No. 4. pp. 765-780.
- Krumm S., Kanthak J., Hartmann K., Hertel G. (2016) What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. In: Human Performance. Vol. 29. Iss. 2, pp. 123-142.

Muethel M., Hoegl M. (2016) Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide. In: Project Management Journal. Vol. 47. Iss. 1. pp. 7-12.

Mukherjee D., Lahiri S., Mukherjee D., Billing T. K. (2012) Leading virtual teams: how do social, cognitive, and behavioral capabilities matter? In: Management Decision. Vol. 50. Iss. 2. pp. 273-290.

Polzer J. (2018) When Meetings Multiply, HBS Digital Initiative (Ed.). online im Internet, URL: <https://digital.hbs.edu/managing-in-the-digital-economy/when-meetings-multiply/>, Abrufdatum: 21.01.2021.

Puranam P. (2020) What Newly Remote Teams Need, Right Now, INSEAD Blog. online im Internet. URL: <https://knowledge.insead.edu/blog/insead-blog/what-newly-remote-teams-need-right-now-13706>, Abrufdatum: 26.01.2021.

Rogelberg S. (2020) The Power of You to Truly Make Meetings Work, https://www.ted.com/talks/steven_rogelberg_the_power_of_you_to_truly_make_meetings_work, Abrufdatum: 21.01.2021.

Serban A., Yammarino F. J., Dionne D. S., Kahai S. S., Hao C., McHugh K. A., Sotak K. L., Mushore A. B. R., Friedrich T. L., Peterson D. R. (2015) Leadership emergence in face-to-face and virtual teams: A multi-level model with agent-based simulations, quasi-experimental and experimental tests. In: The Leadership Quarterly. Vol. 26. No. 1. pp. 402-418.

Siebdrat F., Hoegl M., Ernst H. (2009) How to Manage Virtual Teams, In: MIT Sloan Management Review. Vol. 50. No. 4. pp. 63-68. online im Internet. URL: <https://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2009/06/8412f42034.pdf>, Abrufdatum: 21.01.2021.

Statista (2021) Corona-Krise: Anteil der Belegschaft, der im Homeoffice arbeitete, aktuell arbeitet oder theoretisch arbeiten könnte in Deutschland im 2. Quartal 2020. ifo Institut (Hrsg.). online im Internet. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1140049/umfrage/corona-krise-homeoffice-nutzung-und-potenzial/>, Abrufdatum: 21.01.2021.

Tian M., Risku M., Collin K. (2015) A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013. In: Educational Management Administration & Leadership. Vol. 44. Iss. 1. pp. 146-164.

Woolley A., Malone T. (2011) What makes a team smarter? More women. In: Harvard business review. Vol. 89. No. 6. pp. 32-33.

Autorenbiografien

Theresa Treffers ist seit 2016 Associate Professorin für Management und Entrepreneurship an der Privatuniversität Schloss Seeburg. Seit 2017 ist sie gleichzeitig wissenschaftliche Mitarbeiterin und Habilitandin an der TUM School of Management der Technischen Universität München (Lehrstuhl Prof. Dr. Isabell Welpel). Sie studierte BWL an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und an der National University of Singapore. Anschließend absolvierte sie einen zusätzlichen Master of Business Research an der Ludwig-Maximilians-Universität München, an der sie 2011 auch promovierte. Nach der Promotion arbeitete sie als Postdoktorandin in einem durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft geförderten Projekt an der Rotterdam School of Economics. Von 2013 bis 2016 war sie als Assistant Professorin in Entrepreneurship an der Technischen Universität Eindhoven in den Niederlanden beschäftigt. 2018 war sie Gastprofessorin an der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsinteressen beziehen sich auf den Einfluss psychologischer Faktoren auf das Entscheidungsverhalten in Organisationen und auf die Digitale Transfor-

mation von Unternehmen. Ihre Forschung wurde schon mehrfach ausgezeichnet mit Preisen und Best Paper Awards und in anerkannten Fachzeitschriften wie dem Journal of Economic Psychology, Journal for Business Economics, Entrepreneurship Theory & Practice oder Long Range Planning veröffentlicht. Sie lehrt zu Organisation, Führung, Human Resource Management, Entrepreneurship & Innovation und empirischen Forschungsmethoden.

Isabell M. Welpel ist Inhaberin des Lehrstuhls für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München. Sie studierte BWL an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und am Massachusetts Institute of Technology, Boston, USA. Sie absolvierte einen zusätzlichen Master of Science an der London School of Economics, bevor sie an der Universität Regensburg promovierte. Sie war Postdoc an der Carlson School of Management an der University of Minnesota und Gastprofessorin am Keck Graduate Institute, Claremont, USA. Bevor sie den Lehrstuhl für Strategie und Organisation an der Technischen Universität München übernahm, arbeitete sie am Max-Planck-Institut für Wirtschaftswissenschaften. Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen New Public Management, Führung, zukünftige Konzepte von Arbeit und Organisationen, Auswirkungen digitaler Technologien und sozialer Medien sowie strategische Innovation. Sie lehrt zu Leadership, Human Resource Management und Managing People and Organizations. Sie hat an der Fakultät der Claremont University, EM Lyon, der Ludwig-Maximilians-Universität und der Universität Bern, Schweiz, gelehrt. Sie ist Redaktions- und Review-Mitglied mehrerer akademischer und professioneller Journale und Autorin mehrerer Bücher und Sammelbände sowie von über 60 Artikeln und Buchkapiteln. Ihre Forschungsergebnisse wurden in Fachzeitschriften wie Human Relations, Journal of Applied Psychology, Journal of Business Venturing, Journal of Personnel

Psychology, Organization Studies und anderen veröffentlicht.

Autorenanschriften

Prof. Dr. Theresa Treffers
Lehrstuhl für Strategie und Organisation
Technische Universität München
Arcisstr. 21
D-80333 München

E-Mail: theresa.treffers@tum.de

Prof. Dr. Theresa Treffers
Privatuniversität Schloss Seeburg
Seeburgstr. 8
AT-5201 Seekirchen am Wallersee

E-Mail: theresa.treffers@uni-seeburg.at

Prof. Dr. Isabell Welpel
Lehrstuhl für Strategie und Organisation
Technische Universität München
Arcisstr. 21
D-80333 München

E-Mail: welpel@tum.de