

New Work – Opportunities and Risks of Digital Collaboration



LMU Center for Leadership and People Management
Ludwig- Maximilians Universität München
Deutschland

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie
an der Ludwig-Maximilians-Universität München

vorgelegt von
Louisa Georgina Kunze, M.A. Pädag.

München 2022

**“Das Höchste, wozu der Mensch gelangen kann,
ist das Erstaunen.“**

(Johann Wolfgang von Goethe)

New Work – Opportunities and Risks of **Digital Collaboration**

Louisa Kunze

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie

an der Ludwig-Maximilians-Universität München

Erstgutachter: Prof. Dr. Dieter Frey

Zweitgutachterin: Prof'in Dr. Eva Lermer

Mündliche Prüfung: 25. November 2021

Danksagung

Diese Doktorarbeit ist am Center for Leadership and People Management der LMU München entstanden. Ohne die Unterstützung, auch in finanzieller Form durch das Center, wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Ich danke aus diesem Grund ganz besonders meinem Doktorvater Prof. Dr. Dieter Frey, der mich fortwährend unterstützt hat. Ist es mir eine große Ehre gewesen, mit solch einer bekannten Persönlichkeit zusammenarbeiten zu dürfen und unter seinen Fittichen meine Doktorarbeit wachsen zu sehen. Danke Dieter, dass ich Teil des Centers sein durfte, du hast mich nachhaltig beeindruckt.

Ein besonderer Dank geht auch an meinen Betreuer Dr. Martin Fladerer, der mich schon zum zweiten Mal zu einem akademischen Abschluss geleitet hat. Ihm gebührt mein ganzer Respekt, da er die wissenschaftliche Arbeit und Ethos verkörpert, wie kein anderer. Martin du bist ein großartiger Betreuer!

Ich bedanke mich bei meiner Masterandin Annika Deutschmann, die so viel mitgedacht, dass diese Arbeit ohne sie in der Form wahrscheinlich gar nicht entstanden wäre. Und ich bedanke mich auch bei meinen zwei wunderbaren Hiwis Hanna Sandmaier und Olga Drobina, die durch ihre fleißige Transkriptionsarbeit und durch ihre akkurate Litaturrecherche diese Arbeit bereichert haben. Ohne die beiden, wäre ich nur halb so schnell gewesen. Vielen Dank für eure Unterstützung.

Ein großes und herzliches Dankeschön geht an das ganze Center-Team. Ihr habt mich immer wieder ermutigt und standet immer Tipps und Tricks zur Seite. Das ist etwas ganz Besonderes und ich werde diese prägende Zeit mit euch nie vergessen.

Mariella Stockkamp, was hätte ich nur ohne dich gemacht? Du hast meine Promotionszeit geprägt wie keine andere. Es gab niemanden wie du, der so nah an allen Hochs und Tiefs der Promotion dran war. Ich danke dir von ganzem Herzen für dein immer offenes Ohr und deinen Rat.

Julia Loose ich danke dir für deine ganze Motivation, die immer wieder auf mich abfärbt. Von dir kann ich einfach immer nur wieder Lernen, was es bedeutet Spitzenleistungen zu bringen und sich durchzubeißen.

Mein besonderer Dank gilt meine Mastermädeln Anne Meyer, Victoria Stachel, Ursula Stadlberger, Alexandra Kurz, Sophia Drechsler und Paula Dümig. Ihr seid die tollsten Freundinnen, die man sich vorstellen kann. Danke, dass ihr mich seit Jahren in allem unterstützt, was ich tue, auch wenn ich manchmal wochenlang hinter Literaturbergen vergraben war.

Danke an meine ganze Frankfurter Gang, ohne euch hätte ich mich das alles nie getraut... ihr seid mein sicheres Netz und meine Impulsgeber:innen. Ich bin sehr dankbar, dass es euch seit über 10 Jahren gibt.

Der herzlichste Dank gilt meinen Eltern und Schwestern– Pia und Rolf Misterek, Farah und Beatrice Misterek. Ich kann es nicht in Worte fassen, was es mir bedeutet Teil unserer Familie zu sein. Ihr macht mich unschlagbar!

Und zuletzt möchte ich mich bei meinem geliebten Ehemann Sebastian Kunze bedanken, der mich jeden Tag zum Lachen bringt, egal wie schwierig sich die Doktorarbeit gerade schreibt. Ein Leben ohne dich, wäre wie eine Doktorarbeit ohne Text. Danke, dass es dich gibt.

In großer Dankbarkeit,
Louisa

Table of contents

| | |
|---|----|
| <i>Deutsche Zusammenfassung</i> | 8 |
| <i>Part I: Prädiktoren einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams</i> | 20 |
| <i>Abstract</i> | 21 |
| 1. Einleitung | 22 |
| 2. Theoretischer Hintergrund | 24 |
| 2.1 Der Ansatz der Sozialen Identität | 24 |
| 2.1.1 Theorie der Sozialen Identität..... | 24 |
| 2.1.2 Selbstkategorisierungstheorie | 26 |
| 2.1.3 Social Identity Leadership | 28 |
| 2.2 Media Richness Theory | 31 |
| 2.3 Input-Process-Output Modelle | 33 |
| 3. Methode | 35 |
| 3.1 Stichprobe | 36 |
| 3.2 Datenerhebung | 37 |
| 3.3 Datenaufbereitung | 38 |
| 3.4 Datenanalyse | 38 |
| 3.4.1 Kodierungsprozess..... | 38 |
| 3.4.2 Auswertung durch MAXQDA..... | 39 |
| 3.5 Qualitätskriterien qualitativer Forschung | 41 |
| 4. Ergebnisse | 42 |
| 4.1 Teamführung | 43 |
| 4.2 Teamkomposition | 45 |
| 4.2.1 Diversität..... | 45 |
| 4.2.2 Tiefenstruktur..... | 46 |
| 4.3 Organisationale Faktoren | 48 |
| 4.4 Emergent States | 51 |
| 4.4.1 Identifikation und Kohesion | 51 |
| 4.4.2 Teamklima, Beziehungsqualität und Vertrauen..... | 51 |
| 4.5 Virtualität | 52 |

| | |
|---|------------|
| 5. Diskussion | 55 |
| 5.2 Theoretischer Beitrag..... | 59 |
| 5.3 Praktischer Beitrag | 60 |
| 5.4 Limitationen und zukünftige Forschung..... | 61 |
| 6. Fazit..... | 63 |
| 7. Literaturverzeichnis | 64 |
| 8. Anhang..... | 75 |
| A – Interviewleitfäden | 75 |
| B – Codebuch mit Codierungshäufigkeiten | 79 |
| | |
| <i>Part 2: Leader norm transgressions and the moderating influence of shared social identities such as gender on the relationship of boss phubbing on employee work engagement and stress.....</i> | 88 |
| <i>Abstract.....</i> | 89 |
| <i>1. Introduction</i> | 90 |
| <i>2. Theory and hypotheses</i> | 91 |
| 2.1 Boss phubbing – a norm-transgression in a digital age? | 91 |
| 2.1.1 Boss phubbing..... | 91 |
| 2.1.2 Social Identity Approach | 92 |
| 2.1.3 Depersonalization | 92 |
| 2.1.4 Group norms | 93 |
| 2.1.5 Norm-transgressions | 93 |
| 2.1.6 Identity threat..... | 94 |
| 2.2 Boss phubbing and its effects on employees..... | 95 |
| 2.2.1 Work engagement | 95 |
| 2.2.2 Stress | 96 |
| 2.3 Same-sex-dyads of leader and follower moderator | 97 |
| 2.3.1 Identity salience | 97 |
| 2.3.2 Meta-contrast-level | 97 |
| 2.3.3 Gender as social identity at work..... | 98 |
| 3. Study I | 100 |
| 3.1 Method..... | 100 |

| | |
|--|------------|
| 3.1.1 Sample and Procedure | 100 |
| 3.1.2 Analytical strategy | 103 |
| 3.2 Results..... | 103 |
| 3.2.1 Pre-Study of the manipulation check..... | 104 |
| 3.2.2 Descriptive statistics and correlations..... | 105 |
| 3.2.3 Phubbing und gender similarity | 109 |
| 3.2.4 Explorative analysis: Three-way interactions..... | 112 |
| 3.2.5 Perceived strength of phubbing as a moderator..... | 115 |
| 3.3 Discussion | 117 |
| 4. Study II..... | 119 |
| 4.1 Method..... | 119 |
| 4.1.1 Sample and procedure..... | 119 |
| 4.1.2 Measures | 120 |
| 4.1.3 Analytical strategy | 120 |
| 4.2 Results..... | 121 |
| 4.2.1 Pre-Study of the manipulation check..... | 121 |
| 4.2.2 Descriptive statistics and correlations..... | 122 |
| 4.2.3 Phubbing und gender similarity | 127 |
| 4.2.4 Explorative analysis: Three-way interactions..... | 130 |
| 4.2.5 Perceived strength of phubbing as a moderator..... | 132 |
| 4.3 Discussion | 134 |
| 5 General Discussion..... | 135 |
| 5.1 Summary | 135 |
| 5.2 Theoretical contributions..... | 136 |
| 5.3 Practical contributions | 139 |
| 5.4 Limitations and future research..... | 140 |
| 6. References | 143 |
| 7. Appendix..... | 160 |
| A - Beispiel Experiment I..... | 160 |
| B - Beispiel Experiment II | 168 |

Deutsche Zusammenfassung

Die moderne Technik hat die Arbeit in der gesamten Menschheitsgeschichte grundlegend geprägt (Cascio & Montealegre, 2016). Das Aufkommen neuer Technologien, von der Nutzbarmachung des Feuers bis zur Verfügbarkeit künstlicher Intelligenz, hat neue Arten von Arbeit ermöglicht und bestehende Formen der Arbeit grundlegend in Frage gestellt (Landers & Marin, 2021). Auch aktuell befinden wir uns in einer solchen Periode, welche Veränderungen unterliegt. Diese wird daher auch als digitale Revolution oder die vierte industrielle Revolution bezeichnet wird (Schwab, 2016). Digitale Medien sind mittlerweile untrennbar mit dem modernen Leben verbunden. Und trotz dieser offensichtlichen Bedeutung der Technologie für die Arbeit über die gesamte Menschheitsgeschichte hinweg, haben sich Forscher der Arbeits- und Organisationspsychologie dem Thema bisher nur zögerlich genähert. Deshalb soll in dieser Arbeit das Thema der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf den Menschen im Arbeitsleben aus organisations- und sozialpsychologischer Perspektive betrachtet werden. Eine zentrale Rolle in dieser Arbeit zur Erklärung verschiedener Phänomene spielt der Ansatz der sozialen Identität (Abrams & Hogg, 1990; H. Tajfel & J. C. Turner, 1986). Dieser erfährt in den letzten Jahren einen immer größer werdenden Einfluss im Bereich der Leadership-Forschung der Arbeits- und Organisationspsychologie (Slater et al., 2019). Unter einer sozialen Identität versteht man das Wissen eines Individuums, dass er oder sie zu einer bestimmten Gruppe gehört und aus dieser Gruppenmitgliedschaft einen emotionalen und signifikanten Wert für sich zieht (Hogg & Terry, 2000). Die sozialen Identitäten eines Individuums sind Teil des Selbstkonzeptes und haben einen wichtigen Einfluss auf das Denken, Fühlen und Verhalten (Slater et al., 2019). Der Selbstkategorisierungsprozess zu einer bestimmten Gruppe (Ingroup¹), beeinflusst die geteilte soziale Identität und führt dazu, dass Ingroup-Mitglieder sich z.B. eher beeinflussen lassen, sich eher vertrauen und eher miteinander kooperieren, als mit Outgroup-Mitgliedern (Turner, 1991). Diese Annahme ist die Basis für verschiedenes organisationales Verhalten wie z.B. Motivation, Kommunikation und Führung (Ashforth & Mael, 1989; Ellemers et al., 2004; A. Haslam, 2004; Hogg, 2001; Tyler & Blader, 2003). Eine Frage, die bis dato unbeantwortet

¹ Eine In-group kann definiert werden als seine soziale Gruppe, mit der sich das Individuum identifiziert. Eine Outgroup ist eine Gruppe, mit der sich das Individuum nicht identifiziert bzw. sich nicht als Teil davon ansieht. Ingroup- und Outgroup Klassifikationen teilen die Menschen in "wir" und "die" Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178. <https://doi.org/doi:10.1002/ejsp.2420010202>

ist, ist die Frage, welche Prädiktoren zu einer geteilten sozialen Identität in Teams führen (Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios, 2019). Ganz besonders im virtuellen Kontext ist dieser Bereich noch unerforscht und Powell, Ives und Piccoli (2004) rufen explizit dazu auf, diese Forschungslücke zu schließen. Eine weitere Frage, die in Bezug auf soziale Identitäten und digitale Medien offen ist, ist inwiefern geteilte Identitäten zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in (wie z. B. das gleiche Geschlecht) einen Einfluss auf das Empfinden von Normverletzungen durch die Führungskraft hat. In dieser Arbeit wird als normverletzendes Verhalten in einer digitalen Welt das sogenannte Phubbing² betrachtet. Als geteilte soziale Identitäten werden das *Geschlecht* der Führungskraft und Mitarbeiter:in und die geteilte soziale Identität *Team* betrachtet.

Die vorliegende Dissertation beleuchtet daher die sozialpsychologischen Prozesse, die erklären, wann und wie eine soziale Identität entsteht. Es soll gezeigt werden, wie Führungskräfte eine soziale Identität herstellen und schützen können (Paper I). In Paper II wird untersucht, durch welche Faktoren soziale Identitäten durch die Führungskraft bedroht werden und welche Auswirkungen dies auf Work Engagement und den Stress der Mitarbeiter:innen hat (Paper II). Aus den empirischen Befunden werden praktische Handlungsempfehlungen für ein optimales Verhalten von Seiten der Führungskräfte abgeleitet. Damit vertieft die vorliegende Arbeit das theoretische Verständnis von sozialen Identitäten als wertvolle Ressource in der Arbeitswelt (Jetten et al., 2015; Jetten et al., 2012).

Die vorliegende Arbeit adressiert dabei zwei leitende Fragen in Teil I: Erstens, wie kann es Führungskräften gelingen, in virtuellen Teams eine soziale Identität zu gestalten? Aus der bisherigen Forschung ist bekannt, dass Führungskräfte Identity Leadership betreiben müssen (Fladerer et al., 2020 (forthcoming); Stevens et al., 2018). Jedoch soll die hier vorgelegte Forschung auch weitere Kontextfaktoren und das Team der Führungskraft im virtuellen Setting einbeziehen. Aufbauend auf der Theorie der sozialen Identität (Tajfel, 1974; H. Tajfel & J. C. Turner, 1986) und den anhand des Input-Process-Output Modells (Mathieu et al., 2008) untersuchen wir im ersten Teil dieser Arbeit, inwiefern die Kontextvariablen wie ein virtuelles Setting die Herstellung einer sozialen Identität beeinflussen kann.

² Das Wort "phubbing" ist ein Kofferwort aus den Wörtern "phone" und "snubbing." Es bedeutet, "seeing someone's cell phone during a real conversation with someone else [2,3]. [...] Phubbing is a culture that arises because of the uncontrolled effects of modernization." Afdal, A., Alizamar, A., Ifdil, I., Zadrian, A., Indah, S., Zikra, Z., Asmidir, I., Miftahul, F., & Yuda, S. (2018). *An analysis of phubbing behaviour: Preliminary research from counseling perspective* 1st International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018), University of Bengkulu Indonesia.

Weiterhin adressiert die Arbeit in Teil II folgende Frage: Welchen Auswirkungen hat das sogenannte Phubbing durch Führungskräfte auf Stress und Burnout- Empfinden von Mitarbeitenden? Und welche Rolle spielt dabei eine geteilte soziale Identität von Führungskräften und Mitarbeiter:innen als Team, sowie das Geschlecht? Obwohl die negativen Auswirkungen von zu intensivem Smartphonegebrauch bekannt sind (Krasnova et al., 2016; Pinchot et al., 2011), liegt bisher wenig empirische Evidenz vor, welche schützende Rolle geteilte Identitäten in diesen Situationen spielen können. Basierend auf der Forschung zur sozialen Identität (A. Haslam, 2004; Turner & Oakes, 1986) sowie zu Geschlechtertheorien in der Führungsforschung (Eagly & Heilman, 2016; Eagly & Johnson, 1990) untersuche ich im zweiten Teil dieser Arbeit, inwiefern eine geteilte soziale Identität die negativen Effekte von Phubbing abfedern kann. Zudem untersuche ich als Moderator, welche Rolle die Gleichgeschlechtlichkeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in spielt.

Part I: Prädiktoren einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams

Mit dem Beginn der Covid-19 Pandemie im Jahr 2020 hat sich die Zusammenarbeit in virtuellen Teams schlagartig erhöht (Whillans et al., 2021). Immer mehr Menschen sehen ihre Arbeitskollegen und Vorgesetzten nur noch per Videochat oder müssen auf digitale Medien wie Telefon oder Messenger zurückgreifen. Ein besonderes Problem bei dieser Form der Zusammenarbeit ist es, bei den Teams die Motivation und Leistungsfähigkeit aufrecht zu erhalten (Dulebohn & Hoch, 2017). Ein sozialpsychologisches Konstrukt, was dabei helfen kann ist eine geteilte soziale Identität. Hat ein Team eine starke geteilte soziale Identität, so sind diese Teams motivierter und leistungsfähiger (van Knippenberg, 2000), wenn Gruppennormen diesbezüglich ausgerichtet sind. Die Frage, wie Führungskräfte dazu beitragen können, diese geteilte soziale Identität herzustellen und zu formen, wurde schon in vielen Studien untersucht (Hogg, 2001; Hogg et al., 2012; D. van Knippenberg & M. A. Hogg, 2003), jedoch war der Kontext meist ein face-to face Setting. Aber welche Faktoren sind in einer digitalen Zusammenarbeit ausschlaggebend für das Entstehen einer sozialen Identität im Team? Und wie kann die Führungskraft dazu beitragen, diesen Prozess zu fördern? Erste Hinweise lassen sich in der Teameffektivitätsforschung finden, die Inputfaktoren wie organisationale Funktionen wie die Kommunikation oder Teamkompositionen als Prädiktoren für sogenannte Emergent States sehen (Dulebohn & Hoch, 2017; Rapp et al., 2020). Die soziale Identität kann den Emergent States zugerechnet werden (Dulebohn & Hoch, 2017). Aus diesem Grund soll dem Aufruf von sozialen Identitätsforscher:innen nachgekommen werden und explizit Antezedenzen einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams beleuchtet werden (Powell et al., 2004).

Theoretischer Hintergrund und Fragestellung. Der soziale Identitätsansatz (H. Tajfel & J. C. Turner, 1986; Turner et al., 1987a) beschreibt wie Menschen durch ihre Zugehörigkeit zu bestimmten Gruppen ihr Selbstbild formen. Um Einfluss auf das Selbstbild des Individuums zu haben, muss diese Gruppenzugehörigkeit durch einen signifikanten emotionalen Wert gekennzeichnet sein (Tajfel, 1974). Wird eine Gruppenzugehörigkeit als salient³ empfunden, ist dies auf drei Ebenen zu beobachten. 1.) auf der kognitiven Ebene, 2.) der affektiven Ebene und 3.) auf der evaluativen Ebene. Salient bedeutet, dass sich die Kategorie hervorhebt (M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006). In diesem Sinne kann gesagt werden, dass drei psychologische Prozesse stattfinden: Die soziale Kategorisierung, der soziale Vergleich und die soziale Distinktion (Turner et al., 1987b). Außerdem geht die soziale Identitätstheorie davon aus, dass Individuen, die sich einer Gruppe zugehörig fühlen einen sogenannten „Ingroup Bias“ zeigen. Das bedeutet, die eigene Gruppe wird anderen Gruppen vorgezogen (Doosje et al., 1995). Die Selbstkategorisierungstheorie erweitert die Theorie der sozialen Identität zum Ansatz der sozialen Identität (Turner et al., 1987a). Die Selbstkategorisierungstheorie hilft die kognitiven Prozesse zu erklären, warum Personen sich einer bestimmten Gruppe zuordnen. Außerdem erklärt sie durch den Depersonalisierungsprozess, weshalb Menschen von einem Ich-Denken in ein Wir-Denken wechseln (Hogg & Terry, 2000). Das bedeutet, dass Normen und Verhaltensweisen des Individuums nach erfolgreicher Selbstkategorisierung durch die Gruppe bestimmt werden. Im Kontext der Organisationspsychologie hat der Forscher Haslam (2004) diesen theoretischen Ansatz auf Führung angewendet. Er geht davon aus, dass Führungskräfte aktiv eine soziale Identität formen können und dadurch indirekten Einfluss auf die Mitarbeiter:innen erhalten. Anhand vieler Studien konnte bereits gezeigt werden, welchen Einfluss eine geteilte soziale Identität auf Outcome Faktoren wie Leistung, Zufriedenheit oder Motivation haben. Jedoch ist im Kontext von virtuellen Teams nicht klar, welche Fähigkeiten Führungskräfte dafür brauchen und welche anderen Kontextvariablen noch einen Einfluss auf die soziale Identität in virtuellen Teams haben können. Aus diesem Grund sollen in vorliegender Arbeit folgende zwei Fragen beantwortet werden: a) *„Welche Kompetenzen und Eigenschaften brauchen Führungskräften, um eine geteilte, soziale Identität in virtuellen Teams herzustellen?“* und b) *„Welche spezifischen Charakteristika haben virtuelle Teams, die eine starke geteilte soziale Identität aufweisen (Powell et al., 2004)?“*

³ Salienz beschreibt das Hervortreten oder die Bedeutsamkeit von z. B. Merkmalen Wirtz, M. A. (2020). *Salienz*. Retrieved 29.12.2020 from <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/salienz>

Methode und Ergebnisse. Den vorgeschlagenen Forschungsfragen wurden anhand einer qualitativen Studie mit Führungskräften ($N = 13$) und Mitarbeiter:innen ($N = 12$) von virtuellen Teams nachgegangen. Mithilfe eines halbstrukturierten Interviews wurden die Teammitglieder in einem Zeitraum von Juni 2019 bis März 2020 interviewt. Sie beantworteten in einem durchschnittlich 40 Minuten langem Interview Fragen zu organisationalen Faktoren, der Teamführung und der Teamkomposition. Die Interviews wurden mit Hilfe der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) sowie Kuckartz und Rädiker (2019) ausgewertet. Als struktureller Rahmen zur Bildung der deduktiven Auswertungskategorien wurde das Input-Process-Output Modell von Dulebohn und Hoch (2017) zur Hilfe genommen. Die Ergebnisse stützen vornehmlich das vorgeschlagene theoretische Modell als auch die inhaltlichen Annahmen des sozialen Identitätsansatzes. Es zeigt sich die Wichtigkeit der Zugänglichkeit und Passung einer Kategorie für die Teammitglieder, damit diese sich mit der Teamidentität identifizieren können. Auf der Ebene der organisationalen Faktoren ist es besonders die Kommunikation, die im virtuellen Raum erstreckt eine entscheidende Funktion zur Formung einer Teamidentität nimmt. Auf der Ebene der Führung zeigt sich, dass Identity Leadership sehr gut in virtuellen Teams umsetzbar ist. Besonders die Dimension des *Identity Entrepreneurship* (Slater et al., 2019) der Führungskraft tritt hier in den Fokus. Auf der Ebene der Teamkomposition ist es die tieferliegende Diversität, wie Normen oder Werte, die einen Fit darstellen müssen, damit es zu einer geteilten sozialen Identität im Team kommt.

Diskussion und Schlussfolgerung. Diese Studie trägt zu unserem Verständnis bei, welche Prädiktoren zu einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams führen. Passung und Zugänglichkeit einer Teamidentität müssen für die Mitarbeiter:innen gegeben sein. Die Führungskraft hat darauf einen besonderen Einfluss, in dem sie für ein Thema steht (z. B. Diversity) mit dem sich die Teammitglieder identifizieren können. Mit Hilfe der Sprache über verschiedene digitale Kanäle kann die Führungskraft gezielt die soziale Identität ausformen. Ein hohes Maß an Empathie von Seiten der Führungskraft hilft, die richtigen digitalen Kanäle zu verwenden und gleicht gleichzeitig das Defizit an sozialen Reizen aus, welches durch die digitale Kommunikation entsteht. Diese Ergebnisse tragen zu unserem theoretischen Verständnis von Teamidentitäten im virtuellen Raum bei und erweitern unser evidenzbasiertes Wissen über Identitätsbildende Prozesse. Zudem bietet die Studie Handlungsempfehlungen für die Praxis: Indem Führungskräfte aktives Identitätsmanagement betreiben, für ein gut zugängliches Thema stehen und eine hohe Kommunikationskompetenz

aufweisen, kann die Qualität von virtueller Zusammenarbeit im Team maßgeblich verbessert werden.

**Part II: Normverletzungen durch Führungskräfte in einer digitalen Zeit:
Welchen moderierenden Einfluss haben geteilte soziale Identitäten wie das Geschlecht auf die Beziehung von Boss Phubbing und Work Engagement sowie den Stress von Mitarbeiter:innen?**

Boss Phubbing ist ein neues normverletzendes Verhalten, welches speziell im Arbeitskontext auftritt. Es beschreibt das aktive Hinwenden der Führungskraft zu ihrem Smartphone während einer realen sozialen Interaktion (Roberts et al., 2017). Die Bewertung einer Führungskraft hinsichtlich ihres norm- oder nichtnormkonformen Verhaltens hängt jedoch nicht nur mit ihren Taten zusammen, sondern auch mit dem Geschlecht, denn weibliche und männliche Führungskräfte werden immer noch verschieden wahrgenommen und bewertet (Eagly & Heilman, 2016). Nach der Perspektive der sozialen Identität, sollte jedoch die soziale Kategorie Geschlecht in den Hintergrund treten, wenn das Arbeitsteam aktiv salient gemacht wird. In dieser Studie wurde deswegen explizit das Team in den Vordergrund gestellt. Jedoch sind situationelle Reize und die Zugänglichkeit zu einer sozialen Identität dafür verantwortlich, welche Identität mehr oder weniger in den Vordergrund tritt. Normverletzendes Verhalten wie Boss Phubbing von Seiten der Führungskraft könnte einen solchen situationellen Reiz darstellen und wieder die soziale Kategorie Geschlecht in den Vordergrund treten lassen (Reynolds et al., 2003b). Dies könnte eine Erklärung dafür sein, warum weibliche und männliche Führungskräfte immer noch unterschiedlich wahrgenommen werden. Deswegen soll in dieser Studie untersucht werden, inwiefern die übergreifende soziale Kategorie Geschlecht einen Einfluss auf das Wahrnehmen von Normverletzungen durch die Führungskraft bei den Mitarbeiter:innen darstellt.

Theoretischer Hintergrund und Hypothesen. Forschung zu Phubbing (Krasnova et al., 2016; Roberts & David, 2020; Roberts et al., 2017) beschreibt, wie das Schreiben, Swipen oder auf den Bildschirm des Smartphones schauen, soziale Interaktionen in face-to-face Situation stört. Ursprünglich stammt diese Forschung aus dem Bereich der romantischen Beziehungen doch immer mehr entwickelt sich Phubbing auch als ein Phänomen in anderen alltäglichen sozialen Interaktionen wie am Arbeitsplatz (hier: Boss Phubbing). In dieser Studie sollen die negativen Effekte, die im romantischen und freundschaftlichen Bereich schon gezeigt worden sind, im Arbeitskontext geprüft werden. Wir gehen von der Annahme aus, dass Boss Phubbing eine Art der Normverletzung durch die Führungskraft darstellt.

Ditrich et al (2017) konnten in zwei Experimenten zeigen, dass abweichendes Verhalten der Führungskraft zu einer Bedrohung der sozialen Identität des Teams führt und die soziale Identifikation mit dem Team senken kann. Als theoretische Erklärung ziehen wir den sozialen Identitätsansatz (Tajfel, 1974; H. Tajfel & J. C. Turner, 1986) heran. Wir gehen davon aus, dass Mitarbeiter:in und Führungskraft eine gemeinsame soziale Identität als Team X teilen. Wir nehmen in unserer Studie auch an, dass durch Phubbing der Führungskraft die geteilte soziale Identität des Teams bedroht wird. Eine Inbalance zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in entsteht, was nach unserer Annahme auf Seiten der Mitarbeiter:innen zu Stress führen müsste. Folglich nehmen wir an, dass Boss Phubbing, als Normverletzung durch die Führungskraft, zu Stress auf Seiten der Mitarbeiter:innen führt. Außerdem gehen wir davon aus, dass auch der emotional- motivationale Zustand des Arbeitsengagement von Mitarbeiter:innen von Phubbing beeinflusst wird. Durch Normverletzungen der Führungskraft wird zum einen der Selbstwert und zum Anderen die vertrauensvolle Beziehung geschädigt (Ditrich et al., 2017). Aufgrund dessen nehmen wir an, dass das Arbeitsengagement der Mitarbeiter:innen mit steigendem Phubbing-Verhalten sinken müsste.

Ein Aspekt, der einen Einfluss auf die Stärke der Wahrnehmung der Normverletzung hat, ist die Prototypikalität der Führungskraft (M.A. Hogg & S.A. Reid, 2006). Wird die Führungskraft als besonders prototypisch wahrgenommen, hat dies einen Einfluss auf die Wahrnehmung der Normverletzung (Abrams et al., 2018). Durch den sogenannten intergruppalen Bias wird die Eigengruppe bevorzugt und weniger streng bewertet (Abrams et al., 2013). Grund dafür ist, dass die Mitglieder der Gruppe ihren Selbstwert durch die Mitgliedschaft zur Gruppe ableiten (Tajfel, 1974). Dieser soll möglichst hoch ausfallen und abweichende Mitglieder (hier: Führungskraft) der Eigengruppe werden deswegen weniger streng bewertet. Nach Abrams et al (2013) wird deshalb den Führungskräften ein wohlwollender Doppelstandard gewährt. Zum einen weil die Mitarbeiter:innen ihnen vertrauen und zum anderen, da sie zur Eigengruppe „Team“ hinzugehören. Aber nicht nur die geteilte soziale Identität als Team wird für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen häufig salient, sondern auch die soziale Kategorie Geschlecht. Ein Kontextfaktor, der verschiedene soziale Identitäten salient werden lässt, sind Normverletzungen (Reynolds et al., 2003b). Kommt es durch die Normverletzung zu einer Kategorisierung des gleichen Geschlechts mit der Führungskraft, gehen wir davon aus, dass auch hier der Eigengruppe bevorzugt wird und die Normverletzung eher verziehen wird (Epitropaki et al., 2020). Gleichzeitig heißt das, dass die Wahrnehmung einer Fremdgruppe bezogen auf die Geschlechtsidentität, eine Normverletzung starker wahrnehmen lässt. In Abhängigkeit vom Geschlecht der

Führungskraft sowie auch der Mitarbeiter:innen nehmen wir also eine variable Salienz der Geschlechtsidentität an. Diese sollte wiederum zu einer unterschiedlichen Wahrnehmung der Normverletzung Phubbing führen. In diesem Sinne nehmen wir das Geschlecht als Moderator für Beziehung zwischen Phubbing und Arbeitsengagement sowie Stress an.

Methode und Ergebnisse. Das antizipierte Modell wurde anhand von zwei Experimenten in unterschiedlichen Kontexten überprüft. Studie 1 kennzeichnet sich durch experimentelles Design, in dem $N = 188$ Studierende mit Hilfe einer Online-Vignettenstudie befragt wurden. In Studie 2 wurde die gleiche Vignettenstudie mit einer Verstärkung der Manipulation der sozialen Identität als Team, mit Berufstätigen durch den Panelbieter respondi durchgeführt ($N = 306$). Beide Studien konnten zeigen, dass Phubbing einen signifikanten Einfluss auf das Stressempfinden und das Arbeitsengagement der Mitarbeiter:innen hat. Es konnte keine Moderation des Zusammenhangs durch die Gleichgeschlechtlichkeit der Führungskraft und Mitarbeiter:in gezeigt werden. Jedoch zeigte sich in explorativen Berechnungen in der ersten Studie ein asymmetrischer Effekt bei dem Geschlecht der Führungskraft. Es wurde deutlich, dass männliche als auch weibliche Mitarbeiter:innen die weiblichen Führungskräfte stärker bestrafen als die männlichen Führungskräfte (Studie 1). Das bedeutet, Mitarbeiter:innen zeigten ein signifikant niedrigeres Work Engagement, wenn weibliche Führungskräfte phubbteten, als wenn männliche Führungskräfte es taten. In Studie 2 konnte dieser Effekt bei den explorativen Berechnungen nicht mehr gezeigt werden. Dafür waren in Studie 2 die Frauen generell gestresster durch Phubbing als die Männer. In diesem Sinne kann davon ausgegangen werden, dass es doch einen Unterschied macht, welche soziale Identität (Geschlecht oder Team) salient ist. Die Auswirkungen von Phubbing werden dadurch unterschiedlich wahrgenommen.

Diskussion und Schlussfolgerung. Anhand zweier Studien zeigt dieser Teil der Arbeit auf, wie schädlich Phubbing für die Beziehung zwischen Mitarbeiter:in und Führungskraft sein kann. Außerdem zeigen die Experimente, dass multiple soziale Identitäten in organisatorischen Kontexten salient sind/ (sein können) - insbesondere, wenn sie durch situative Hinweise ausgelöst werden. Es lassen sich drei wichtige Implikationen für die organisations- und sozialpsychologische Forschung und Praxis aus dieser Untersuchung ableiten: (1) Phubbing wird trotz einer hoch digitalisierten Arbeitswelt als Normverletzung wahrgenommen; (2) in einer Situation, in der das Geschlecht die salientere Kategorie ist, werden weibliche Führungskräfte von Mitarbeiter:innen stärker bestraft als männliche Führungskräfte. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass Phubbing-Verhalten eher als agentisch und damit stereotyper für Männer wahrgenommen wird; und (3) finden wir erste

Hinweise darauf, dass wenn eine geteilte soziale Identität als Team salient ist, die Normverletzung des geteilten „Wir“ von Mitarbeiterinnen stärker empfunden wird (höherer Stress als bei Männern), da Phubbig als ein Verstoß gegen die kommunalen Normen (stereotyper für Frauen) wahrgenommen wird. Diese Ergebnisse unterstreichen die Bedeutung der Entwicklung von Teamidentitäten und deren spezifischen Normen in Organisationen.

Abschließendes Fazit. Die vorliegende Dissertation zeigt die Chancen auf, wie Führungskräfte eine soziale Identität in virtuellen Teams herstellen können und welche Kontextvariablen dazu hilfreich sind. Damit betrachtet der erste Teil der Arbeit das theoretische Verständnis von Prädiktoren von sozialen Identitäten in virtuellen Teams. Zum anderen legt die Dissertation dar, welche Risiken, wie erhöhter Stress und vermindertes Arbeitsengagement, durch normverletzendes Verhalten der Führungskraft in der modernen Arbeitswelt zu beachten sind. Dabei deckt der zweite Teil der Arbeit auch einen relevanten sozialpsychologischen Mechanismus auf, der anhand der sozialen Identitätstheorie erklärt, warum geschlechtsspezifische Stereotype durch normverletzendes Verhalten immer wieder in den Vordergrund rücken können. Die empirischen Befunde bieten zudem wichtige praktische Implikationen für Organisationen, wie Führung im digitalen Zeitalter gelingen kann.

Literaturverzeichnis

- Abrams, D., de Moura, R. G., & Travaglino, G. A. (2013). A double standard when group members behave badly: Transgression credit to ingroup leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5). <https://doi.org/10.1037/a0033600>
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An Introduction to Social Identity Approach. In D. Abrams (Ed.), *Social identity theory*. Harvester Wheatsheaf.
- Abrams, D., Travaglino, G. A., Marques, J. M., Pinto, I., & Levine, J. M. (2018). Deviance credit: Tolerance of deviant ingroup leaders is mediated by their accrual of prototypicality and conferral of their right to be supported *Journal of Social Issues*, 74 (1), 36-55.
- Afdal, A., Alizamar, A., Ifdil, I., Zadrian, A., Indah, S., Zikra, Z., Asmidir, I., Miftahul, F., & Yuda, S. (2018). *An analysis of phubbing behaviour: Preliminary research from counseling perspective* 1st International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018), University of Bengkulu Indonesia.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).
- Ditrich, L., Scholl, A., & Sassenberg, K. (2017). Time to go! leaving the group in response to norm-deviations. *Journal of Experimental Social Psychology* (73), 259-267.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a funktion of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410-436.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27, 569-574.
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27 349–353.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*(29), 459-478.
- Epitropaki, O., Radulovicb, A. B., Etea, Z., Thomasc, G., & Martinc, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward. *The Leadership Quarterly*.
- Fladerer, M. P., Steffens, N. K., & Haslam, A. S. (2020 (forthcoming)). Bridging gaps in organizations: Leader as entrepreneurs of identity. In Z. Jaser (Ed.), *The connecting leader* (pp. 67-96). Information Age Publishing.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (Vol. 2). SAGE Publication.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.

- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory, C* 16(1), 7-30.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory, 16*(1), 7-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00003.x>
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*(1), 121-140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology, 25*8-304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Jetten, J., Branscombe, N., Haslam, S., Haslam, C., Cruwys, T., Jones, J., & Zhang, A. (2015). Having a lot of a good thing: Multiple important group memberships as a source of self-esteem. *PLoS ONE, 10*(5), e0124609. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0124609>
- Jetten, J., Haslam, C., & Haslam, S. A. (2012). *The social cure: Identity, health and well-being*. Psychology Press.
- Krasnova, H., Abramova, O., Notter, I., & Baumann, A. (2016). Why phubbing is toxic for your relationship: Understanding the role of smartphone jealousy among “generation Y” users. *Research Papers, 109*.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms and their effects on the validity of theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 235-258. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060843>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. Beltz Verlag.
- Pinchot, J., Pullet, K., Rota, D., & Morris, R. (2011). How mobile technology is changing our culture. *Journal of Information Systems Applied Research, 4*(1), 39-48.
- Pinheiro dos Reis, D., & Puente-Palacios, K. (2019). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Journal, 54*(2), 141-153.
- Powell, A., Ives, B., & Piccoli, G. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems, 35*(1-36).
- Rapp, T., Maynard, T. M., Domingo, M., & Klock, C. (2020). Team emergent states: What has emerged in the literature over 20 years. *Small Group Research, 52*(1), 68-102.
- Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S. (2003). Social identity and self-categorization theories contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations. In E. A. M. M. A. N. J. T. Polzer (Ed.), *Identity issues in groups* (pp. 279-304). Emerald Group Publishing Limited.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*(155), 109702.
- Roberts, J. A., Willimas, B. H., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior, 75*, 206-217.

- Slater, M. J., Coffee, P., Barker, J. B., Haslam, S. A., & Steffens, N. K. (2019). Shared social identity content is the basis for leaders' mobilization of followers. *Psychology of Sport & Exercise*, 43, 271-278.
- Stevens, M., Rees, T., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Coffee, P., & Polman, R. (2018). Leaders' creation of shared identity impacts group members' effort and performance: Evidence from an exercise task. *PLoS ONE*, 14(7), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218984>
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Turner, J. C. (1991). *Social Influence*. Open University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (Eds.). (1987a). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987b). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25, 237-252.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*(7), 349-361.
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 49(3), 357-371.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*(25), 243-295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization* <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Wirtz, M. A. (2020). *Salienz*. Retrieved 29.12.2020 from <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/salienz>

Part I: Prädiktoren einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams

Abstract

Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte, um eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams herzustellen? In einer qualitativen Studie mit 13 Führungskräften und 15 Teammitgliedern von virtuellen Teams wird dieser Forschungsfrage nachgegangen. Der besondere Fokus liegt in dieser Studie auf den Antezedenzien einer sozialen Identität im virtuellen Raum. Das Ziel dieser Arbeit ist es, die Theorie und Forschung zu virtuellen Teams voranzutreiben und Praktikern Mittel und Wege aufzuzeigen, welche Voraussetzungen nötig sind, um eine soziale Identität in virtuellen Teams herzustellen. Das Ergebnis der Studie ist, dass Führungskräfte von virtuellen Teams ganz besonders Identity Entrepreneurship betreiben und ein besonders hohes Maß an Empathie sowie sozialen Fähigkeiten mitbringen sollten. Der Einsatz von kollaborativen Tools und multiplen Kanälen zeigt sich für eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams als unerlässlich.

Schlüsselwörter: Social Identity, virtual teams, virtual leadership, cohesion, group psychology

1. Einleitung

„Welche Kompetenzen und Eigenschaften brauchen Führungskräfte, um eine geteilte, soziale Identität in virtuellen Teams herzustellen? (HF)“

Das ist die Hauptfragestellung dieser Arbeit, die es zu beantworten gilt. Grund dafür ist die fortschreitende Digitalisierung und Globalisierung, sowie die damit verknüpfte Zunahme virtueller Zusammenarbeit (Gerdenitsch & Korunka, 2019). Schon 2012 arbeiteten ca. 66% der multinationalen Unternehmen mit virtuellen Teams (Society for Human Resource Management, 2012), und 80% der befragten Unternehmen glaubten, dass diese Zahl weiter steigen würde (Perry, 2008). Heute, 2021, sind virtuelle Teams die neue „normale“ Art der Zusammenarbeit geworden und werden auch in Zukunft nicht mehr wegzudenken sein (Dulebohn & Hoch, 2017; Gera, 2013). Besonders durch die COVID-19 Pandemie sind virtuelle Teams weiter in den Fokus der Arbeitswelt gerückt (Garro-Abarca et al., 2021) und entwickeln sich zu einem etablierten Arbeitsmodell (Newman & Ford, 2020 (in press)). Eine wichtige Komponente, um auch virtuell gut zusammenarbeiten zu können und sich zum Team über weite Distanzen hinweg zugehörig zu fühlen, ist eine geteilte soziale Identität (Seering et al., 2018). Eine geteilte soziale Identität definiert, wer das Team ist, wofür das Team steht und wie zusammengearbeitet wird (Ellemers et al., 2002). In einer immer schneller werdenden Welt und immer größeren Distanzen, die es zu überbrücken gilt, wird das Wissen über die eigene Zugehörigkeit und geteilte Identitäten immer wichtiger. Denn schon Deci & Ryan (2008) konnten zeigen, dass soziale Eingebundenheit eines der drei wichtigsten psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen ist (Vallerand, 2000). Das bedeutet, dass Menschen trotz oder gerade wegen der immer größeren Flexibilisierungen das Gefühl brauchen, einem größeren Ganzen anzugehören. Auch Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios (2019) rufen in einem Research Call dazu auf, die Antezedenzen einer sozialen Identität von Teams zu untersuchen. Ganz besonders für Führungskräfte ist es wichtig im Team eine soziale Identität zu haben, um Einfluss auf die Mitarbeitenden (Haslam et al., 2011; Steffens et al., 2014) über die digitalen Medien nehmen zu können (siehe Kapitel 2.1.3). Manchen Teams gelingt dies besser, manchen schlechter. Und so leitet sich die zweite Fragestellung dieser Arbeit ab:

„Welche spezifischen Charakteristika haben virtuelle Teams, die eine starke geteilte soziale Identität aufweisen (Powell et al., 2004)? (UF)“

Um das herauszufinden, wurden insgesamt 13 Führungskräfte und 15 Teammitglieder von virtuellen Teams in einer qualitativen Interviewstudie befragt. Dabei wurde von

folgender Definition virtueller Teams ausgegangen. Virtuelle Teams sind: "Teams whose members use technology to varying degrees in working across locational, temporal and relational boundaries to accomplish an interdependent task" (Martins et al., 2004, p. 808).

Virtuelle Teams ermöglichen also eine Zusammenarbeit unabhängig von Raum und Zeit (Bell & Kozlowski, 2002). Ein großer Nutzen sind die Möglichkeiten der Verbindung von Ressourcen wie z. B. von Mitarbeiter:innen auf der ganzen Welt und die damit größere Produktivität von virtuellen Teams (Gera, 2013; Suzanne, 2001; Townsend et al., 1998). So können z. B. Kosten eingespart und Kunden rund um die Uhr betreut werden (Wakefield et al., 2008). Studien konnten auch zeigen, dass virtuelle Teamarbeit die Gleichberechtigung der Mitarbeiter:innen fördert und Diskriminierungen abmildert (Bergiel et al., 2006). Ein größerer Talentpool und ein ausgewogeneres Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben sind weitere Vorteile virtueller Teams (Mourino-Ruiz, 2010). Darüber hinaus führen auch kulturell verstreute Teams zu innovativen Lösungen (Duarte & Snyder, 2006).

Dennoch gibt es auch besonderen Herausforderungen dieser speziellen Teamarbeit. Dazu gehören zum Beispiel: Ein Fehlen von Vertrauen und Kohäsion durch die diverse Struktur und die hohe Komplexität der Teams (Gilson, 2014). Studien bislang konnten zeigen, dass face-to-face teams (FTF) zufriedener sind, mehr Unterstützung untereinander zeigten und mehr innovative Lösungen anboten (Gera, 2013). Diese Aussage steht im Widerspruch zum obigen Befund und gibt Anlass, diese Kontroverse genauer zu betrachten.

Lindner & Greff (2018) konnten zeigen, dass virtuelle Teamführung herausfordernder ist, als analoge Führung (Davis & Bryant, 2003; Hoch & Kozlowski, 2014). Kelley & Kelloway (2012) sind der Meinung, dass die Grundprinzipien von Führung (z. B. Vertrauen herstellen oder Kommunikation) sich nicht geändert haben, es jedoch trotzdem im virtuellen Raum einer anderen Art der Umsetzung von Führung bedarf (z. B. einer anderen Kommunikation). Durch die digitale Zusammenarbeit können zwar zeitliche – und örtliche Grenzen überwunden werden, jedoch konnten schon (2013) die Forscher Dennis, Meola & Hall zeigen, dass es Führungskräften von virtuellen Teams ganz besonders schwer fällt, wichtige psychologische Bedürfnisse wie das Gefühl der Verbundenheit oder Vertrauen in den Teams herzustellen.

Vertrauen oder Verbundenheit sind sogenannte Emergent States (Rapp et al., 2020), wie sie in der Teamforschung genannt werden. Es sind "Konstrukte, die Eigenschaften des Teams charakterisieren, die typischerweise dynamischer Natur sind und in Abhängigkeit von Teamkontext, Inputs, Prozessen und Ergebnissen variieren" (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001, S. 327). Auch die soziale Identität eines Teams kann den Emergent States von Teams

zugeordnet werden (Dulebohn & Hoch, 2017). Dulebohn & Hoch zeigen in ihrer Studie welchen großen Einfluss Emergent States in Teams auf die Leistung, Zufriedenheit und Effektivität haben (ebd.). Sind also die Prädiktoren bekannt, die zu einem Emergent State wie der sozialen Identität führen, werden diese auch einen Einfluss auf die Outcome Variablen der Teams haben. Deswegen werden im Folgenden, 2. Kapitel die grundlegenden Theorien vorgestellt, die notwendig sind, um die Bildung einer sozialen Identität und die Zusammenarbeit im virtuellen Raum zu verstehen. Im 3. Kapitel wird die dazu verwendete empirische Methode der Experteninterviews aus der qualitativen Forschung erläutert. Das 4. Kapitel dient der Ergebnisdarstellung. Es folgt die Diskussion im 5. Kapitel mit den theoretischen und praktischen Implikationen sowie Stärken und Schwächen der vorliegenden Arbeit. Kapitel 6 dient der Zusammenfassung der Ergebnisse und einem abschließenden Resümee.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Der Ansatz der Sozialen Identität

Der Ansatz der Sozialen Identität oder auch Social Identity Approach (S. A. Haslam, 2004; Postmes & Branscombe, 2010) genannt, ist eine Kombination aus *Theorie der sozialen Identität* (H. Tajfel & J. Turner, 1986) und der *Selbstkategorisierungstheorie* (Oakes et al., 1994; Turner et al., 1987b). Der *Social Identity Approach* nimmt grundsätzlich an, dass die Zugehörigkeit eines Individuums zu einer Gruppe das Verhalten des Individuums beeinflusst (Abrams & Hogg, 1990). In folgendem Abschnitt wird zuerst das Konstrukt der sozialen Identität (H. Tajfel & J. C. Turner, 1979) definiert und dann der Zusammenhang zwischen der Theorie der sozialen Identität und der Selbstkategorisierungstheorie (Hogg & Terry, 2000) in Bezug auf virtuelle Teams herausgearbeitet.

2.1.1 Theorie der Sozialen Identität

Die personale Identität ist das Verständnis von uns selbst und umfasst das Wissen über die eigene Person (Fischer et al., 2018). Die soziale Identität beschreibt einen Anteil des Selbst, der sich aus der Mitgliedschaft in einer Gruppe ergibt (Tajfel, 1972). Zum Beispiel aus der sozialen Gruppe “wir Wissenschaftler:innen”. Durch die emotionale Zugehörigkeit leitet das Individuum bestimmte Werte, Verhaltensweisen und Ansichten ab und integriert diese in sein Selbstbild (Miscenko & Day, 2016). Soziale Kategorien, den wir uns zugehörig fühlen können, sind zum Beispiel: Geschlecht, religiöse Gruppen oder organisationale Zugehörigkeiten (H. Tajfel & J. Turner, 1986). Die Theorie der sozialen Identität geht davon

aus, dass Menschen dazu neigen, sich selbst und andere in verschiedene soziale Kategorien einzuordnen, um ihre eigene Identität und Zugehörigkeit zu einer größeren menschlichen Gruppe zu bestimmen (Ambrosea et al., 2018). Oder wie Tajfel (1978) sagt: “the social identity is that part of an individual’s self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership“ (p. 63).

Wird eine Gruppenzugehörigkeit als salient⁴ empfunden, ist dies auf drei Ebenen zu beobachten. 1.) auf der kognitiven Ebene, 2.) der affektiven Ebene und 3.) auf der evaluativen Ebene. Salient bedeutet, dass die Kategorie sich hervorhebt (M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006). In diesem Sinne kann gesagt werden, dass drei psychologische Prozesse stattfinden: Die *soziale Kategorisierung*, der *soziale Vergleich* und die *soziale Distinktion* (Turner et al., 1987b).

Die Theorie der sozialen Identität wurde in den 70er Jahren entwickelt, um Diskriminierungen zwischen verschiedenen Gruppen zu erklären (Tajfel, 1970). Tajfel und seine Kollegen konnten in den heute berühmten *Minimal Group Experiments* zeigen, dass Personen, die nur zufällig einer Gruppe zugeteilt wurden, einen *Ingroup-bias* zeigten, der sich im sogenannten „*Ingroup favourism*“ äußerte (Spears & Otten, 2012; Tajfel, 1974; H. Tajfel & J. Turner, 1986). Eine weitere zentrale Erkenntnis war, dass die Selbstkategorisierung eines Individuums zu einer Gruppe, eine positive Distinktheit mit sich zieht (Tajfel et al., 1971). Das bedeutet, dass Personen in einer fixen Gruppe, ihre eigene Gruppe gegenüber anderen Gruppen vorzogen und versuchten sich besser als die anderen Gruppen darzustellen. Tajfel und Turner (1986) zogen daraus drei Annahmen:

- 1.) Individuen streben nach einem positive Selbstkonzept und versuchen dieses immer weiter zu verbessern
- 2.) Ein Teil des Selbstkonzeptes leitet sich aus der sozialen Identität oder der Gruppenzugehörigkeit ab
- 3.) Die Bewertung der eigenen Gruppenzugehörigkeit erfolgt durch den Vergleich mit anderen Gruppen.

Abgeleitet aus diesen drei Erkenntnissen ergab sich für Tajfel & Turner (1986) die Schlussfolgerung, dass wenn der Vergleich mit anderen Gruppen negativ ausfällt, Individuen entweder versuchen die Gruppe zu verlassen oder durch die Strategie der

⁴ Salienz beschreibt das Hervortreten oder die Bedeutsamkeit von z. B. Merkmalen *ibid.*

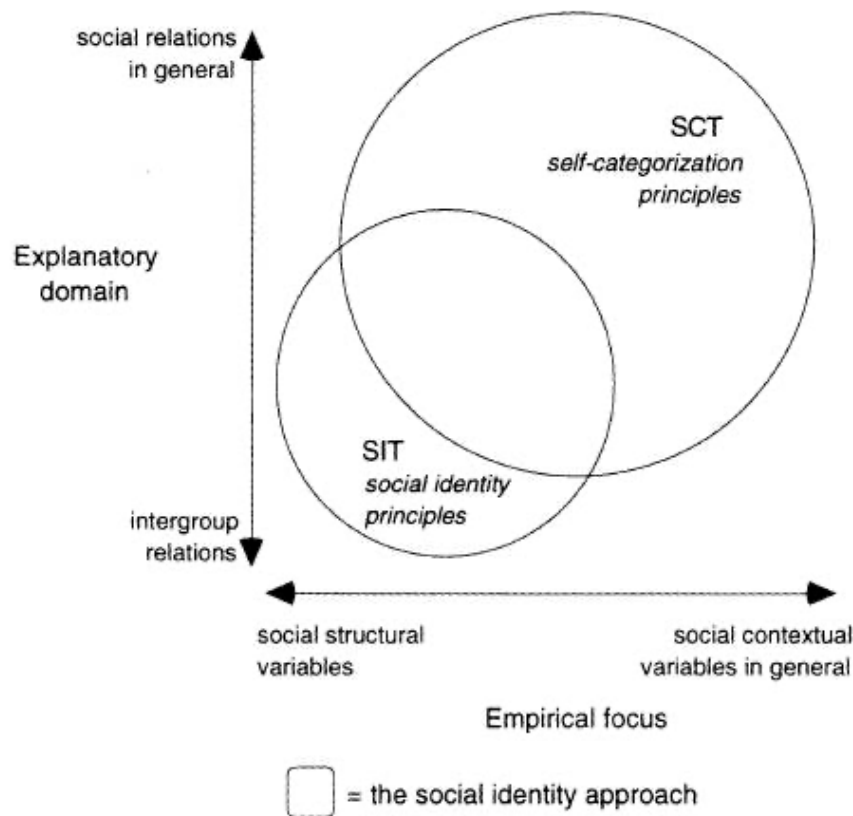
sozialen Kreativität andere Vergleichsmöglichkeiten heranziehen, um das Selbstbild wieder positiv werden zu lassen (S. A. Haslam, 2004; Haslam & Platow, 2001). Dieser Aspekt ist wichtig, da er herausstellt, welches essentielle Bedürfnis der Mensch nach einem positiven Selbstbild zu haben scheint (Cameron, 2004). Diese Annahme ist ein Baustein, warum es auch in virtuellen Teams bedeutsam sein könnte, eine positive soziale Identität herzustellen. Die Teammitglieder leiten aus der sozialen Identität des Teams auch ihr Selbstbild ab (Crisp & Hewstone, 2001). Deshalb sollte auch die soziale Identität eines virtuellen Teams, möglichst positiv für die Teammitglieder ausfallen, oder es schlechtere Vergleichsgruppen geben. Denn bei Unzufriedenheit über die gemeinsame Identität würden die Teammitglieder, die keine geeignete Vergleichsmöglichkeit finden, das Team zugunsten einer zukünftig „besseren“ sozialen Identität verlassen.

2.1.2 Selbstkategorisierungstheorie

Wie dargestellt, erklärt der *Ansatz der sozialen Identität* fundamentale Identitäts- und Gruppenprozesse, die auch im beruflichen Kontext zu beobachten sind (Bentley et al., 2019). Nach dieser Theorie zeigen Menschen einen sogenannten Ingroup Bias, bei dem sie ihre eigene Gruppe bevorzugen, auch wenn sie, wie in dem Experiment, nur zufällig eingeteilt wurden. Ist das Team erfolgreich, wird sich das Individuum höchstwahrscheinlich auch diese Attribute selbst zuschreiben. Der Wert des eigenen Teams wird aktiv im Vergleich zu anderen Teams evaluiert (Haslam et al., 2011). So kann die Theorie der Sozialen Identität erklären, warum Mitarbeiter:innen in ihren Teams bleiben oder diese verlassen. Die Theorie der sozialen Identität kann jedoch nicht erklären, welche genauen kognitiven Prozesse stattfinden, wann welche soziale Identität verwendet wird oder warum welche soziale Identität in den Vordergrund tritt z. B. Mitarbeiter der Firma XY versus Mitglied im Verein XY (S. A. Haslam, 2004). Die Forscher Turner und Kollegen (Turner, 1982, 1987; Haslam, Turner, Oakes, MacGarty, 1995) etablierten dafür die *Selbstkategorisierungstheorie*. The „*Self-categorization theory as a broader cognitive agenda than social identity theory and has a greater explanatory scope.*“ (Haslam, 2004, p. 29). In Abbildung 1 wird das Erklärungsspektrum der beiden Theorien ersichtlich.

Abbildung 1

Der Erklärungsumfang der Theorie der sozialen Identität und der Selbstkategorisierungstheorie (Haslam, 2004, p. 29)



Die Selbstkategorisierungstheorie behandelt die Frage "Wer bin ich?" als auch die Frage "Zu wem gehöre ich?" (Steffens et al., 2014). Das Ziel der Selbstkategorisierungstheorie ist die sozialpsychologischen Grundlage von Gruppenprozessen zu erklären, also welche Mechanismen dazu führen, dass ein Individuum Teil einer psychologischen Gruppe wird (Turner & Oakes, 1986). Laut Turner (1982) ist die Soziale Identität der kognitive Mechanismus, der Gruppenverhalten überhaupt möglich macht (p. 29). Die Selbstkategorisierungstheorie nimmt an, dass Menschen sich im Minimum in drei Stufen kategorisieren: a) sich selbst als Individuum b) sich selbst als Teil einer Gruppe c) sich selbst als menschliches Wesen. Um Gruppendenken möglich zu machen, bezieht sich das Individuum nicht länger auf individuelle Merkmale, sondern kategorisiert sich als Mitglied der Gruppe (Haslam et al., 2011). Die Selbstwahrnehmung ändert sich von einem "Ich" zu einem "Wir". Nur durch diesen kognitiven Perspektivwechsel wird menschliches Handeln in der Gruppe überhaupt erst möglich (Bosak et al., 2018). Durch diesen Prozess der

Gruppenbildung, tritt die personale Identität in den Hintergrund und die jeweilige aktivierte soziale Identität steht im Vordergrund. Dieser Prozess wird wiederum *Depersonalisierung*⁵ genannt. Die Depersonalisierung hat zur Folge, dass sich die Wahrnehmung des Individuums sich nicht mehr auf seine Einzigartigkeit bezieht, sondern viel mehr darauf, zu welchem Grad es die Merkmale der Gruppe verkörpert (Hogg, 2001; M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006). Somit verbindet die Selbstkategorisierungstheorie die personale Identität und die soziale Identität einer Person.

2.1.3 Social Identity Leadership

Der Social Identity Leadership Ansatz vereint die *Theorie der sozialen Identität* (H. Tajfel & J. C. Turner, 1979) und die *Selbstkategorisierungstheorie* (Turner, 1991; Turner et al., 1987a) in Bezug auf Führung. Ganz besonders die Prototypikalität der Führungskraft, hinsichtlich des zugehörigen Teams, wird in dieser Theorie in den Mittelpunkt gestellt (Haslam et al., 2011; van Knippenberg, 2011). Das bedeutet, dass die Führungskraft die Normen, Werte und Ideale des Teams verkörpert und aktiv vorlebt und somit ein prototypischer Vertreter der sozialen Identität des Teams ist (D. van Knippenberg & M. A. Hogg, 2003). Dafür muss die Führungskraft in der Lage sein, die vorherrschenden Normen, Werte und Ideale des Teams wahrzunehmen und gleichzeitig aber auch zu gestalten. Der Entstehungsprozess einer sozialen Identität geschieht zum einen induktiven (ausgehend von den Teammitgliedern) und zum anderen durch einen deduktiven Prozess (ausgehend vom Kontext) (Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios, 2019). Prototypische Führungskräfte werden mit höherem Vertrauen, höherer Effektivität und Bestätigung verbunden (Giessner & van Knippenberg, 2008; Steffens et al., 2014; van Knippenberg & van Knippenberg, 2005). Durch das aktive Formen einer sozialen Identität haben Führungskräfte indirekt Einfluss auf ihre Mitarbeiter:innen, die im besten Falle eine hohe Identifikation mit ihrem Team aufweisen und die dazugehörigen Werte, Normen und Ideale inkooperiert haben. Die Prototypikalität ist aber nur eine Dimension von Social Identity Leadership nach Haslam et al (2011).

Eine weitere Dimension, die Führungskräfte zu erfüllen haben, um eine geteilte soziale Identität im Team zu etablieren ist das Identity Advancement (2. Dimension). Hier ist der Aspekt zentral, wie sehr die Führungskraft für die eigene Gruppe eintritt und als

⁵ Das Konzept Depersonalisierung bezieht sich auf die Veränderung der Wahrnehmung der eigenen Person. Es ist klar abzugrenzen von den Begriffen Deindividuation und Dehumanisation Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.

sogenannter “Ingroup Champion” agiert (Steffens et al., 2014). Um dies umsetzen zu können, muss die Führungskraft das Team und die soziale Identität sehr genau kennen.

Die dritte Dimension von Social Identity Leadership beschreibt das Identity Entrepreneurship. Das Identity Entrepreneurship kann als Identitäts-Unternehmertum durch die Führungskraft verstanden werden (Misterek, 2018). Die Führungskraft gestaltet aktiv das Gefühl von einer geteilten Identität (Steffens et al. 2014). Es stellt sich die Frage, warum es überhaupt wichtig ist, eine gemeinsame soziale Identität zu besitzen und warum es jemanden braucht, der diese aktiv formt. Wie bereits erläutert, determiniert die soziale Identität die Art und Weise, wie Menschen miteinander in Kontakt treten, wie sie zusammenarbeiten und für was sie zusammenarbeiten (Michinov & Michinov, 2004; Steffens et al., 2017). Die soziale Identität bestimmt welche Werte und Normen die Gruppe haben wird. Diese geteilten Einstellungen (Werte, Normen etc.) sind die essenzielle Basis für Einfluss und Führung (Turner, 1991; Haslam et al., 2011). Um jemanden zu überzeugen bestimmte Dinge zu tun, muss klar erkennbar sein, dass dies die Manifestation dessen ist, wofür die jeweilige Person bzw. Führungskraft steht (Misterek, 2018). Auch auf individueller Ebene ist es wichtige soziale Identitäten zu besitzen, da diese uns einen Platz in der Welt zuweisen (Haslam et al., 2011). Soziale Identitäten bestimmen die Realität der Menschen und sind daher „world-making resources“ (Reicher et al., 2007). Aus diesem Grund werden sich Teammitglieder Menschen zuwenden, die soziale Identitäten kreieren und damit sinnstiftend tätig sind. Führungskräfte müssen demnach aktiv soziale Identitäten kreieren und diese vorantreiben, um erfolgreich sein zu können. Haslam und Kollegen (2004) postulieren, dass eine geteilte soziale Identität die größte Ressource ist, die Führungskräfte als Mittel zur Einflussnahme haben.

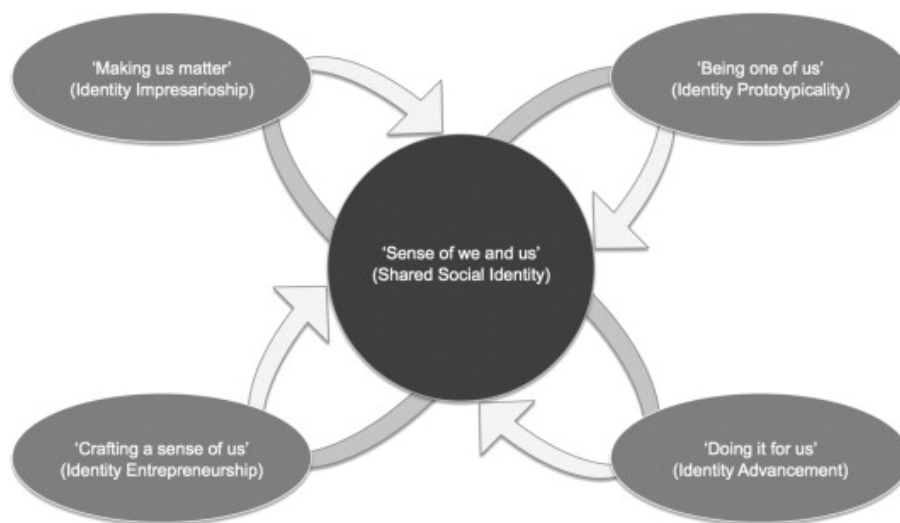
Die vierte und letzte Annahme des Social Identity Leadership Ansatzes ist das *Identity Impresarioship* (Steffens et al., 2014). Hier liegt der Fokus darauf, welche spezifischen Maßnahmen eine Führungskraft ergreifen muss, um eine soziale Identität im Team bedeutsam werden zu lassen. Außerdem behandelt diese Dimension die Frage, welche Art von sozialer Identität geschaffen werden muss, um möglichst großen Einfluss als Führungskraft zu Erlangen.

Zusammengefasst sind die Dimensionen des Identity Leaderships wichtige Mikroelemente, die sich jedoch immer auf die soziale Identität des Teams beziehen müssen. Ein geteiltes Wir ist die Grundlage für gelingende Führung (Fladerer & Misterek, 2019). Außerdem muss die Vision der Führungskraft mit der Praxis des agierenden Teams vereinbar sein (Haslam et al., 2011). Praxis und Vision bedingen sich gegenseitig bei der

Implementation eines erfolgreichen Identity Leaderships. Führung bedeutet harte Arbeit, gelingt sie jedoch im Sinne der Identitätsdefinition und Sinnstiftung, kann sie viel bewegen. In Abbildung 2 werden die vier Dimensionen und deren Einfluss auf die Herstellung einer sozialen Identität noch einmal verdeutlicht.

Abbildung 2

Das vierdimensionale Modell des Social Identity Leaderships (Steffens et al, 2014, S. 1015)



In Bezug auf soziale Identitäten von virtuellen Teams und sich verändernden Organisationsformen sind folgende Entwicklung zu sehen: Die Hierarchien in Organisationen werden flacher und dynamischer (Bell & Kozlowski, 2002). Dies bewirkt, dass „untere“ soziale Identitäten präsenter und damit salienter werden (Ashforth & Johnson, 2001). In anderen Worten ausgedrückt, bedeutet dies, dass soziale Identitäten von Organisationen in den Hintergrund und kleinere Einheiten wie Arbeitsgruppen oder Teams in den Vordergrund treten. Die soziale Identität eines Teams nimmt also immer mehr Einfluss auf die Mitarbeiter:innen und die Zusammenarbeit als (wahrscheinlich) die soziale Identität der Organisation. Umso wichtiger wird es, dass die Führungskraft die soziale Identität des Teams aktiv formt und ausgestaltet. Ein positiver Nebeneffekt einer salienten sozialen Identität im Team ist auch ein größerer Einfluss auf das Teamklima. In einer Studie mit Lehrern und Bankern konnte gezeigt werden, dass das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Arbeitsgruppe (face-to-face) einen größeren Einfluss auf das Teamklima hatte, als das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Organisation (van Dick et al., 2004).

In einer Metaanalyse von Riketta und Van Dick (Riketta & Van Dick, 2005) konnten die Autoren aber auch zeigen, dass eine starke Identifikation mit dem Team nicht immer eine positive Auswirkung in Bezug auf organisationale Outcomes hat (van Knippenberg & van Schie, 2000). Zum Beispiel konnten die Autoren feststellen, dass stark identifizierte Mitarbeiter:innen auch öfter in negativen Formen des sozialen Verhaltens involviert waren, d.h. Bullying oder Ärgern, welches gegen die organisationalen Regeln verstößt. Aufgrund dessen, ist es für Führungskräfte wichtig zu wissen, welche Outcome-Ebene sie mit einer starken sozialen Identität beeinflussen möchten. Möchten sie für ein gutes Teamklima oder Teamzufriedenheit sorgen, ist es ratsam die soziale Identität im Team zu stärken. Dadurch kann jedoch auch weiteres soziales Verhalten wie oben genannt (Bullying etc.) verstärkt werden, was der Organisation als Ganzes nicht zu Gute kommt. Nach diesen Erkenntnissen ist es deshalb unabdingbar für Führungskräfte zu wissen, welche Ebene (Teamebene oder organisationale Ebene) sie durch ihr Verhalten, der Stärkung der sozialen Identität (Team oder Organisation), beeinflussen wollen. Soll die organisationale Zufriedenheit erhöht werden, bringt es also nichts an der Teamebene zu arbeiten und vice versa. Diese Erkenntnis bezieht sich bislang jedoch nur auf face-to-face Teams. Ob sich die gleichen Ergebnisse in virtuelle Teams zeigen, muss noch untersucht werden.

In Bezug auf die Forschungsfrage dieser Arbeit, welche Kompetenzen Führungskräfte von virtuellen Teams brauchen, um eine geteilte soziale Identität herzustellen, gilt es herauszufinden ob und wie Führungskräfte im virtuellen Kontext Social Identity Leadership umsetzen. Welche Fähigkeiten braucht es, um die genannten vier Dimensionen des Identity Leaderships umsetzen zu können? Oder, wie müssen Führungskräfte agieren, um Identity Entrepreneurship zu betreiben? Diese Fragen sollen in folgender Studie beantwortet werden.

2.2 Media Richness Theory

Die Zusammenarbeit von virtuellen Teams wird durch eine Vielzahl von computervermittelten Kommunikationssystemen (in Englisch: Computer-mediated communication systems, in short: CMCS) unterstützt (Gera, 2013). Es gibt zwei große Kategorien von Systemen (Friday, 2008). Die synchronen Technologien und die asynchronen Technologien. Die synchronen Systeme unterstützen die Interaktion zur gleichen Zeit, wie z. B. Audio-/Videokonferenzen und Web-Chatrooms. Die asynchronen Technologien ermöglichen eine zeitversetzte Interaktion wie z. B. E-Mail und webbasierte Bulletin Boards (Bradley, 2008).

Der *Cues-Filtered-Out-Ansatz* (CFO- Ansatz) kombiniert mehrere Theorien, die postulieren, dass das Medium, durch das Individuen kommunizieren, die Qualität der Interaktion beeinflusst (Daft & Lengel, 1986a; Kock, 2004; Short et al., 1976). Da die soziale Interaktion ein wichtiger Bestandteil zur Ausbildung einer sozialen Identität ist, muss in diesem Kontext und zum vollen Verständnis, eine Theorie zur Interaktion im digitalen Raum angeführt werden. Eine Theorie aus diesem Ansatz, auf die sich die sich folgende Arbeit stützt, ist die *Media Richness Theory* (Daft & Lengel, 1986b), die Medien entlang einer Dimension der Reichhaltigkeit differenziert. Die *Media Richness Theory* (MRT) besteht darin, verschiedene Medien in Abhängigkeit von ihrem Reichhaltigkeitsgrad an Informationen in ein Spektrum einzuordnen, welches von "reich" bis "mager" reicht (Daft & Lengel, 1986a). Die Reichhaltigkeit von Medien basiert auf dem Grad der normativen, emotionalen und einstellungsbezogenen Hinweise, die präsentiert werden. Diese Klassifizierung basiert auf der Kapazität für Feedback, der Anzahl von Hinweisen und Kanälen, sowie wie persönlich die Medien sind. Das Medium, das als das reichhaltigste klassifiziert wird, ist die Face-to-Face-Kommunikation. Die Reihenfolge der Medien geht dann abwärts von der Videokommunikation zu E-Mails, die als schlanke Kommunikation angesehen wird (Jönsson, 2016). Ein Kritikpunkt an dieser Theorie ist, dass einige Aspekte ausgelassen wurden. DeRosa et al (2004) sind der Meinung, dass nicht die Reichhaltigkeit der Medien Grund für die Auswahl sein sollte, sondern das Medium, das die Bedürfnisse der Organisation und der Menschen am besten trifft. Also in Abhängigkeit von der Aufgabe und der Situation (DeRosa et al., 2004). Auch wenn es Kritik an der Herangehensweise dieser Theorie gibt, ist die Media Richness Theory eine geeignete Erklärung, warum soziale Interaktionen im virtuellen Raum zu einer Herausforderung werden können, da z. B. ein Kommunikationsmedium gewählt wurde, welche nicht genügend Reize vermittelt und somit Missverständnisse auftreten.

Nach der Media Richness Theory ist die Hauptherausforderung von virtuellen Teams, das richtigen Medium zu wählen, um den Verlust an nonverbalen Reizen durch die digitale Kommunikation möglichst gering zu halten oder sogar auszugleichen. Ganz besonders die nonverbalen Reize sind aber in der Kommunikation besonders wichtig, da sie der sozialen Unterstützung dienen (Brehm et al., 1999). Nach Staples und Jhao (2006) erfahren virtuelle Teams grundsätzlich weniger das Gefühl von Zusammenhalt, verglichen mit FTF-Teams (Staples & Jhao, 2006). Warkentin, Sayeed and Hightower (1997) verglichen insgesamt 13 Teams, die eine asynchrone Technologie verwendeten, mit 11 traditionellen Face-to-Face-Teams (Warkentin et al., 1997). Sie fanden heraus, dass Face-to-Face (FTF)-Gruppen

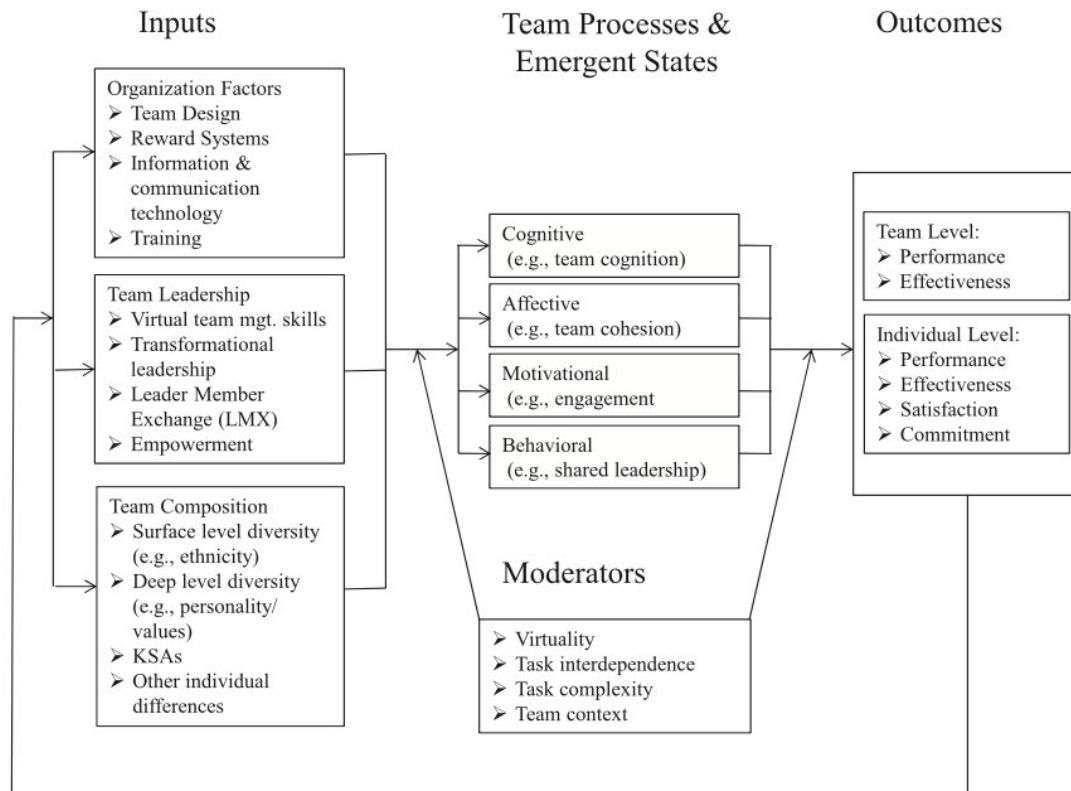
stärkere relationale Bindungen hatten, einen höheren Grad an Kohäsion berichteten, zufriedener mit dem Teamergebnis und dem Entscheidungsprozess waren als Gruppen mit computervermittelten Kommunikationssystemen (CMCS) (Gera, 2013). Videokonferenz-Teams hatten eine höhere Kohäsion als Chat-Teams, aber nicht signifikant höher in FTF Teams als Videokonferenz-Teams (Hambley et al., 2007). Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass sich Interaktionen, die ohne nonverbale Hinweise ablaufen (z. B. E-Mail, Telefon oder Instant Messaging), im Vergleich zur Kommunikation von Angesicht zu Angesicht unterscheiden (Lewandowski et al., 2011). Für diese Studie bedeutet das, herauszufinden, ob a) Führungskräfte bestimmte Medien besonders stark zur Schaffung einer sozialen Identität im Team einsetzen und b) ob sich die spezifische Auswahl der Medien anhand der Media-Richness-Theory erklären lässt.

2.3 Input-Process-Output Modelle

Ein weiterer Ansatz, der zur Erklärung von Prädiktoren einer sozialen Identität in virtuellen Teams herangezogen wird, sind die klassischen *Input-Process-Output Modelle* (IPO- Modelle) aus der traditionellen Teamforschung. Die IPO- Modelle sind die aktuell dominante theoretische Struktur, die bei der virtuellen Teamforschung verwendet werden (Dulebohn & Hoch, 2017; Hoch & Kozlowski, 2014). In den IPO- Modellen wird davon ausgegangen, dass die Input Faktoren einen Einfluss auf die sogenannten Prozessfaktoren und Emergent States haben, welche wiederum die Beziehung zwischen Input und Output Faktoren medieren (Ilgen et al., 2005) Das adaptierte IPO- Modell für virtuelle Teams (VT's) von Dulebohn & Hoch (2017) dient als strukturelle Grundlage zur Auswertung der Interviews von dieser Arbeit.

Abbildung 3

Input-Process-Output Modell nach Dulebohn & Hoch (2017)



Wie in Abbildung 3 zu sehen ist, bestehen die Teamprozesse und Emergent States u.a. aus kognitiven (z. B. team cognition) und affektiven Komponenten (z. B. team cohesion). Die soziale Identität von einem Team beinhaltet besonders stark die kognitive Komponente (siehe Selbstkategorisierungstheorie Kapitel 2.3). Da in dieser Studie die Prädiktoren für eine soziale Identität in virtuellen Teams untersucht werden, wird der Fokus auf den Input Faktoren des IPO- Modells nach Dulebohn & Hoch (2017) liegen. Laut den Autoren gibt es drei Input Kategorien, die charakteristisch für virtuelle Teams sind. Die erste Ebene sind die organisationalen Faktoren. Diese Ebene beinhaltet Variablen wie organisationale strukturelle Faktoren wie Informations- oder Rewardsysteme (Bell & Kozlowski, 2002; Hoch & Kozlowski, 2014). Die zweite Ebene bilden Team Leadership Faktoren (Zaccaro et al., 2001). Dulebohn & Hoch (2017) berücksichtigen in ihrem Modell nicht die Theorie des Social Identity Leadership (H. Tajfel & J. Turner, 1986). In dieser Arbeit soll das Modell deshalb durch den Faktor Social Identity Leadership (Haslam et al., 2011) ergänzt werden. Ganz besonders sollen die vier genannten Dimensionen (siehe Kapitel 2.1.2) von Social Identity

Leadership der Führungskräfte untersucht werden, da dieses Verhalten wie in Kapitel 2.1 dabei hilft, eine soziale Identität im Team auszubilden (Steffens et al., 2014; D. van Knippenberg & A. M. Hogg, 2003). Die dritte Kategorie, der Input Faktoren, ist die Teamkomposition. Diese wird unterschieden in die oberflächliche Diversität (z. B. Geschlechterzusammensetzung) und die tiefere Diversität (z. B. Persönlichkeit der Teammitglieder) (Hoch & Dulebohn, 2013). Laut Ferranzi (2014) ist die Teamkomposition einer der wichtigsten Faktoren mit Einfluss auf die Teamprozesse und Outcomes. Der Mehrwert der folgenden Arbeit wird sein, die expliziten Teamkompositionen der virtuellen Teams herauszuarbeiten, um diese als mögliche Antezedenzen der sozialen Identität im Team bestimmen zu können. Denn Hoch & Dulebohn (2013) geben dazu ihrer Arbeit keine konkrete Auskunft.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass anhand der drei genannten theoretischen Ansätze (Social Identity Approach (Tajfel, 1974; Turner et al., 1987b), Media Richness Theory (Klebe Trevino et al., 1987) und Input-Output Modellen (Mathieu et al., 2008)) die Antezedenzen für eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams untersucht werden. Der Social Identity Approach gibt Auskunft über die Entstehung und Nutzen einer sozialen Identität. Die Media Richness Theory hilft dabei, soziale Interaktionen im digitalen Raum zu erklären. Das Input- Output Modell der Teameffektivität dient als theoretisches Gerüst, um mögliche weitere Prädiktoren für eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams zu erkennen.

3. Methode

Für die empirische Bearbeitung der Forschungsfrage in dieser Arbeit wurde eine qualitative Forschungsmethode verwendet, die einem deskriptiven Design entspricht (Mayring, 2020; Mey & Mruck, 2020). Explizit ausgedrückt handelte es sich um eine halbstrukturierte Interviewstudie, die anhand der qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2002) und Kuckartz (Kuckartz & Rädiker, 2019) ausgewertet wurde. Es wurde ein qualitativer Ansatz gewählt, da die Antezedenzen einer sozialen Identität von virtuellen Teams durch subjektive Wahrnehmungs- und Deutungsmuster herausgearbeitet werden sollten (Heiser, 2018). Das heißt die Wahl der Forschungsmethode ist immer abhängig vom Erkenntnisinteresse der/des Forscher:in und lag in dieser Arbeit auf der deskriptiven Ebene (Mayring, 2020). Eine konfirmatorische, quantitative Methode hätte in diesem Fall nicht ausreicht, um dieses Phänomen in seiner Gesamtheit zu verstehen (Parry, Mumford, Bower, & Watts, 2014). Ganz nach Parry et al (2004) sollen in dieser Studie die Vorteile qualitativer

Forschung genutzt werden: a) Eine Flexibilität, um unerwarteten Ideen während der Recherche zu verfolgen und Prozesse effektiv zu erforschen, b) eine Sensibilität für kontextuelle Faktoren und c) die Fähigkeit, symbolische Dimensionen und soziale Bedeutung zu untersuchen (Alvesson, 1996; Bryman et al., 1988; Conger, 1998)

Die Auswertung der Interviews fand mit Hilfe des computergestützten Programms MAXQDA (Kuckartz & Rädiker, 2019) statt.

Im Folgenden werden die *Aspekte der Stichprobe* (Abschnitt 3.1), der *Datenerhebung* (Abschnitt 3.2), der *Datenaufbereitung* (Abschnitt 3.3), der *Datenanalyse* (Abschnitt 3.4) und *Gütekriterien qualitativer Forschung* (Abschnitt 3.5) vorgestellt. Es ist darauf hingewiesen werden, dass trotz des offenen und explorativen Forschungsprozesses der qualitativen Forschung, diese auf einem genauen Forschungsdesign und einem regelgeleiteten Vorgehen basiert (Mayring, 2010).

3.1 Stichprobe

Die Datenerhebung fand in den Monaten Mai 2019 bis März 2020 statt. Im Zentrum der Datenerhebung standen leitfadenstrukturierte Interviews, die sich zu einer Mischung aus Experten- und problemzentrierten Interviews entwickelten. Die Stichprobe wurde anhand folgender Kriterien ausgesucht: a) Mitarbeit in ein einem virtuell arbeitenden Unternehmen oder Organisation und b) die Teamkolleg:innen sind geographisch verteilt und das Team arbeitet zu mindestens 50% digital zusammen. Die Interviews wurden während eines einmaligen Treffens mittels einer App mit Diktierfunktion aufgenommen. Alle Interviews dauerten zwischen 40 und 60 Minuten.

Die Teilnehmer:innen (Führungskräfte) wurden in der ersten Erhebungswelle durch persönliche Kontakte im Schneeballsystem und über die Plattform LinkedIn rekrutiert. Es wurde ein Flyer gestaltet, der gepostet wurde und an Kontakte als Handreichung mitgegeben wurde. Die zweite Erhebung der Mitarbeiter:innen erfolgte über die zuvor schon rekrutierten Führungskräfte.

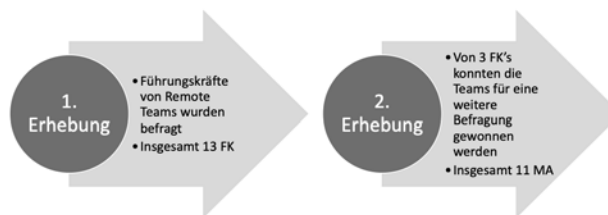
Die Intervieworte wurden abhängig von den Vorlieben der Interviewten festgelegt. Die Teilnehmer:innen konnten sich aussuchen, ob sie ein telefonisches Interview oder ein persönliches Interview präferierten. 11 Teilnehmer:innen wählten ein telefonisches Interview und 13 Teilnehmer:innen ein persönliches Interview.

Insgesamt wurden 24 Teilnehmer:innen befragt. Davon waren 13 Führungskräfte und 11 Teammitglieder von insgesamt drei der 13 Führungskräfte. Der Geschlechteranteil bei den Führungskräften belief sich auf 50% weibliche und 50% männliche Führungskräfte. Der

Geschlechteranteil in den Teams belief sich auf acht weibliche Mitarbeiterinnen und fünf männliche Mitarbeiter. Die Teilnehmer:innen kamen aus der IT-Beratung (11), der Industrie (3) und der Wissenschaft (1), dem öffentlichen Dienst (1), der Selbstständigkeit (3) und dem E- Learning Bereich (5).

Abbildung 4

Ablauf der Erhebung (eigene Darstellung)



Es wurde zusätzlich eine Gruppendiskussion mit 6 Teammitgliedern durchgeführt. Diese wird aber nicht in die Auswertung mit einbezogen, da sich bei der Diskussion herausstellte, dass die Teammitglieder doch hauptsächlich FtF- arbeiteten und somit nicht die Kriterien für ein virtuelles Team erfüllten (Kriterien siehe S. 12).

3.2 Datenerhebung

Aufgrund der Fragestellung und theoretischen Grundlage wurde die Methode der Experteninterviews gewählt, welche von Meuser und Nagel (2002) als eine besondere Form der Leitfadeninterviews (Flick, 2011) entwickelt wurden. Das Interesse des Forschers liegt hierbei auf dem Expertenwissen der Befragten. Dazu wird ein wissenssoziologischer Expertenbegriff verwendet, der davon ausgeht, dass die sogenannten Experten über eine spezifische Art von Wissen verfügen, die „komplex integrierte Wissensbestände umfasst und außerdem konstitutiv auf die Ausübung eines Berufes bezogen ist“ (Bogner & Menz, 2011, p. 69). In diesem Falle handelt es sich bei den Befragten (Mitglieder von virtuellen Teams) als Experten:innen für die Nutzung von digitalen Tools zur Kommunikation und Kollaboration im virtuellen Raum. Um problematische und psychologische Aspekte erfassen zu können, wurden auch problemzentrierte Fragen gestellt, woraus sich letztendlich eine Mischung aus Experten- und problemzentriertem Interview ergab.

Die Interviews waren vorab nach spezifischen Kategorien strukturiert. Die Mitarbeiter:innen und die formalen Führungskräfte bekamen unterschiedliche Interviewleitfragen gestellt, die jedoch nach den gleichen Oberkategorien geordnet waren. Dabei handelte es sich um folgende Kategorien:

- Vorstellung des Forschungsvorhabens und Datenschutzaufklärung
- Eigene Vorstellung des Interviewten
- Merkmale der Führungskraft
- Merkmale des Teams
- Interaktion und Kommunikation mit dem Team
- Verabschiedung und Beantwortung von offenen Fragen des Interviewten

Die Kategorien und Fragen wurden im Laufe des Forschungsprozesses immer wieder angepasst und weiterentwickelt. Außerdem waren Zwischenfragen und weitere narrative Elemente von Seiten der Interviewten immer willkommen. Die Interviewleitfäden finden sich im Anhang 7.1.

3.3 Datenaufbereitung

Der größte Teil der Interviews wurde von Onlineanbieter „amberscribt.com“ automatisiert transkribiert und händisch von der Forscherin nachkorrigiert. Da es sich bei der späteren Auswertung nicht um ein hermeneutisches Verfahren handelt (welches eine genaue Dokumentierung von exakten Pausenlängen, allen zwischensprachlichen Lauten und Äußerungen verlangt), wurde eine glättende Transkription angewendet.

Außerdem wurden die Absätze der transkribierten Interviews durchnummeriert.

3.4 Datenanalyse

Die Datenanalyse wird mittels der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) und Kuckartz durchgeführt (Kuckartz & Rädiker, 2019). „Die qualitative Inhaltsanalyse“ möchte „Kommunikation analysieren, dabei systematisch vorgehen, (...) also regelgeleitet vorgehen, dabei auch theoriegeleitet vorgehen [und] das Ziel verfolgen, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation zu ziehen“ (Mayring, 2016, S.13). Die gewählte Methode ist für eine systematische und theoriegeleitete Analyse von Textmaterial geeignet (Mayring, 2002).

3.4.1 Kodierungsprozess

In dieser Arbeit wurde die qualitative Technik der "Inhaltlichen Strukturierung" nach Mayring (2002) angewendet. Diese Technik impliziert eine normgeleitete Filterung und eine Zusammenfassung der wichtigsten Themen und Aspekte der Daten. Aus dieser Essenz der

Interviewinhalte werden im weiteren Verlauf Schlussfolgerungen gezogen (Mayring, 2010). Welche Informationen wichtig sind und welche nicht, werden anhand des zuvor festgelegten Kategoriensystems (die Struktur ist im Interviewleitfaden einsehbar, siehe Kapitel 7.1) und in Anlehnung an den sozialen Identitätsansatz festgelegt. Durch das Kategoriensystem wird das Textmaterial in Haupt- und Unterkategorien eingeteilt. Es ist wichtig zu erwähnen, dass dieses erarbeitete Kategoriensystem nicht starr, sondern flexibel ist. Aufgrund der vorangegangenen konzeptionellen Arbeit ist das Kategoriensystem ein deduktiv-induktiver Ansatz. Das heißt, das Kategoriensystem hatte durch den Fragebogen eine grobe Struktur, kann aber erweitert und an den Forschungsprozess angepasst werden. Um dennoch eine intersubjektive Nachvollziehbarkeit und Transparenz bei der Durchführung des Kategoriensystems zu geben, hat die Inhaltsanalyse drei zentrale Schritte:

- Definition der Haupt- und Unterkategorien.
- Erstellung eines Ankerbeispiels zur Repräsentation der Kategorie
- Gegebenenfalls die Erstellung einer Kodierregel, die den Unterschied zwischen den Kategorien deutlich machen (Mayring, 2010).

Das selbstentwickelte Kategoriensystem dieser Arbeit befindet sich im Anhang 7.2 Codebuch.

3.4.2 Auswertung durch MAXQDA

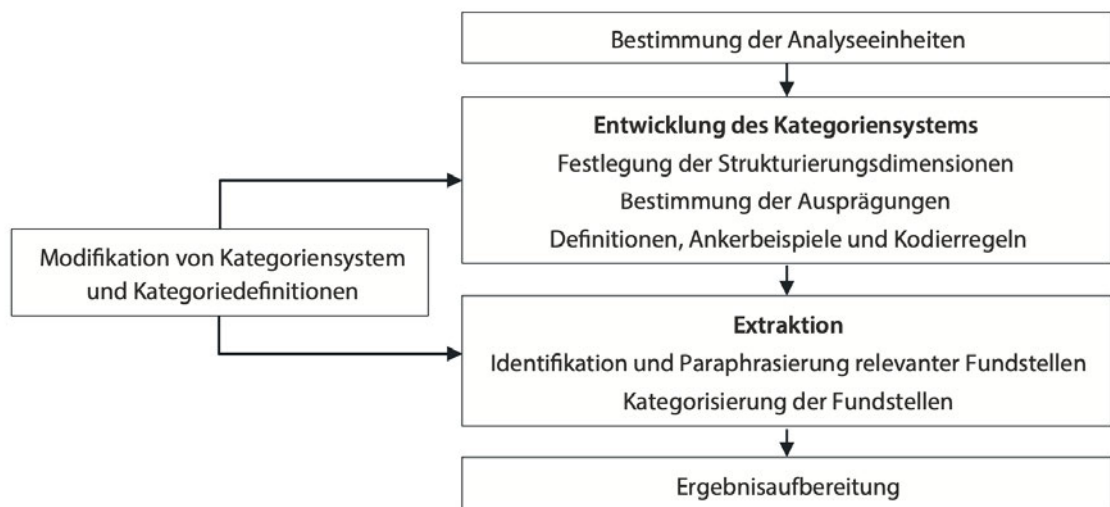
Für die Durchführung und Unterstützung der Inhaltsanalyse wurde das Computerprogramm MAXQDA 18 verwendet. Mit Hilfe dieses Programms wurden die Daten strukturiert und kategorisiert. Mit Hilfe von MAXQDA wurde das Kategoriensystem mit 8 Hauptkategorien und 273 Unterkategorien entwickelt. Die Kategorien ergaben sich deduktiv in Anlehnung an den sozialen Identitätsansatz (Haslam et al., 2000; Tajfel, 1974; Turner et al., 1987b), der Media Richness Theory (Klebe Trevino et al., 1987), dem Input-Output Modell nach Mathieu et al. (2008) und induktiv aus den Daten (Lamnek, 2010).

Der nächste Schritt ist die Anwendung der "inhaltlichen Strukturierung" in Anlehnung an Mayring (2002). Das heißt, es werden Textpassagen (sogenannte Kodierungen) den passenden Codes zugeordnet. Es ist möglich, Textpassagen mehrfach verschiedenen Codes zuzuordnen. Dadurch können mehr Informationen aus den Daten gewonnen werden. In diesem Sinne besteht ein Code aus mehreren Kodierungen. In dieser Arbeit wurden 3362 Textpassagen kodiert. Je genauer die Kodierung, desto detaillierter kann die anschließende Analyse sein (Kurz, 2019).

Nach dem Kodiervorgang mit MAXQDA lässt sich mit dem Programm ein sogenanntes "Codebuch " anzeigen (siehe im Anhang 7.2). In dieser Tabelle findet sich eine Übersicht über alle Codes und den entsprechenden inhaltlichen Codierungen. Anhand dieser Übersicht können Rückschlüsse und Zusammenhänge zwischen den Interviews gezogen werden. Nach Mayring (2016) ist dies ein wichtiger Schritt, bei dem dem/ der Forscher:in eine große Bedeutung zugeschrieben wird, da hier der Mehrwert qualitativer Forschung zum Tragen kommt. Die Forscherin kann hier ihr ganzes Hintergrundwissen einbringen. Die Sinninhalte müssen in diesem Schritt durch die Interpretationsleistung des/der Forscher:in herausgeschält werden. Dieser Prozess ist jedoch nicht der Willkür des/der Forscher:in überlassen, sondern wird immer von bestimmten Qualitätskriterien für die qualitative Forschung geleitet (siehe Kapitel 4.5) (Kurz, 2019). In Abbildung 5 ist das Ablaufschema einer strukturierenden Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring zu sehen (2015).

Abbildung 5

Ablaufschema der strukturierenden Inhaltsanalyse (Heiser, 2018, p. 129)



Quelle: Mayring 2015, S. 98. Stark modifiziert.

3.5 Qualitätskriterien qualitativer Forschung

Gütekriterien sind für die empirische Forschung wichtige Maßstäbe, um die Ergebnisse einer Studie in ihrer Gültigkeit einzuordnen (Mayring, 2002). Ganz besonders in der Psychologie hat sich um die Gütekriterien der qualitativen Forschung ein Kriteriendiskurs stark entwickelt. Das liegt daran, dass in dieser Disziplin die Gütekriterien nicht nur zur Haltbarkeit von Forschungsergebnissen eingesetzt werden, sondern auch als Basis für diagnostische Entscheidungen dienen (z. B. Tests)(Flick, 2020). Die klassischen Kriterien aus der quantitativen Forschung wie Validität, Reliabilität und Objektivität lassen sich jedoch nicht einfach auf die qualitative Forschung anwenden (Flick, 2008). Qualitative Daten bestehen nicht primär aus Zahlen, daher werden in dieser Studie die sechs Qualitätskriterien nach Mayring (2002) angewendet:

- 1. Dokumentation des Vorgehens.** Aufgrund des offenen und explorativen Charakters qualitativer Forschung ist ein transparentes Vorgehen bei der Datenerhebung, Transkription, Analyse und Interpretation ein Muss (Steinke, 2009). Aus diesem Grund ist es unabdingbar, den gesamten Forschungsprozess so transparent wie möglich zu gestalten (Mayring, 2002). In dieser Arbeit wird die Dokumentation des Forschungsvorgehens durch das Programm MAXQDA gesichert. Es wurde ein Forschungstagebuch mit den einzelnen Schritten und Ideen geführt, sowie ein detailliert beschriebener Kodierleitfaden entwickelt, der auch von dritten angewendet werden kann.
- 2. Argumentative Interpretationsunterstützung.** Ein weiteres Kriterium ist die argumentative Interpretationsunterstützung. Das bedeutet, dass die Interpretation einer bestimmten Theorie folgt, um das Verständnis so klar wie möglich zu machen. Hier wurde der soziale Identitätsansatz (Abrams & Hogg, 1990; Tajfel, 1974), die Media Richness Theory (Klebe Trevino et al., 1987) und das IPO Modell (Mathieu et al., 2008) verwendet.
- 3. Regelgeleitet.** Dies ist ein wichtiges Kriterium und bezieht sich auf jeden Schritt der qualitativen Forschung. Wie bereits erwähnt, ist es entscheidend für die Entwicklung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews, die Transkription und die Auswertung. Alle Schritte dieser Studie sind nach Mayring (2002) oder Kuckartz (2010) durchgeführt worden.
- 4. Nähe zum Forschungsobjekt.** Nach Mayring (2002) will die qualitative Forschung den Betroffenen dienen. Sie soll nah am Alltag und an den Alltagsproblemen sein. Qualitative Forschung sollte eine offene und gleichberechtigte Beziehung für und mit

den Teilnehmer:innen herstellen. In diesem Falle wurde den Teilnehmer:innen immer die Möglichkeit gegeben, Fragen nicht zu beantworten, wenn sie diese nicht beantworten wollten. Auch wurde darauf geachtet, den Teilnehmer:innen terminlich stark entgegen zu kommen und sich nach ihren Bedürfnissen zu richten.

5. **Kommunikative Validierung.** In diesem Qualitätsschritt betont Flick (2010) die Bedeutung des Abgleichs zwischen den erhobenen Daten und den Interpretationsergebnissen mit dem/ der Interviewpartner:in. In dieser Phase ist es möglich, die intersubjektiven Ergebnisse des/der Forschers:in und natürlich auch wieder im Einklang mit der gewählten Theorie zu überprüfen. Mehrere Feedbackschleifen mit verschiedenen Forscher:innen und auch den Interviewten, sollte zur Sicherung der kommunikativen Validierung dienen (Mayring, 2016). Hierzu wurden den Beforschten die Ergebnisse der Studie vorgelegt und gemeinsam diskutiert (Schumann, 2018).
6. **Triangulation.** Das sechste Gütekriterium nach Mayring (2002) ist die Triangulation. Denzin (2009/1970) unterscheidet in vier verschiedene Formen der Triangulation: Daten-, Methoden-, Theorien- und Forschertriangulationen. Dies bedeutet, dass der Forscher immer versucht, verschiedene Ansätze für eine Forschungsfrage zu entwickeln und diese Ergebnisse zu vergleichen. Das Ziel ist es, Einseitigkeit und Rauschen in den Ergebnissen zu vermeiden (Kurz, 2019; Steinke, 2008). Durch die drei verschiedenen theoretischen Blickwinkel (soziale Identität, IPO Modelle und die Kommunikationstheorie der Media Richness), die verschiedenen Perspektiven (Mitarbeiter:innen, Führungskräfte) können die Ergebnisse in folgender Arbeit aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und interpretiert werden.

4. Ergebnisse

Im folgenden Teil werden die, nach der Analysemethode von Kuckartz (2019), gefundenen Kategorien der Interviews inhaltlich ausgewertet und interpretiert. Insgesamt wurden 8 Kategorien, mit 273 Unterkategorien aus den Interviews elaboriert. Für die Analyse wurden 23 Interviews verwendet, die aus den obig genannten Gründen am ergiebigsten erschienen.

Es werden die Ergebnisse aller relevanten Kategorien und Codes, die für die Beantwortung der Forschungsfragen bedeutsam sind, vorgestellt, reflektiert und zur theoretischen Herleitung in Bezug gesetzt (s. Kapitel 2). Die folgende Ergebnisgenerierung

wird strukturell an der Gliederung des Kodiersystems (s. Anhang 7.2) orientiert sein, die Ergebnisse werden jedoch thematisch und inhaltlich integriert dargestellt.

4.1 Teamführung

Anhand der Interviews haben sich bestimmte Kompetenzen herauskristallisiert, die zur Führung von virtuellen Teams von den FK's als essentiell angesehen werden. Zur besseren Übersicht wurden die genannten Kompetenzen in Handlungs-, Fach-, Selbst-, soziale und Technik & Medienkompetenz eingeteilt. Zu den Handlungskompetenzen (Rauner, 2004) gehören die Fähigkeit der Proaktivität und die Risikobereitschaft der Führungskraft. Außerdem sollten die FK Transparenz herstellen und komplexe Sachverhalte einfach darstellen können (Komplexitätsreduktionsfähigkeit). Ein letzter wichtiger Punkt, der Handlungskompetenz zugeordnet wurde, war das Empowerment (Stark, 1996) der Mitarbeiter:innen. Bei den beschriebenen Fachkompetenzen handelte es sich um analytische Fähigkeiten, grundlegendes Businesswissen und Projektmanagementfähigkeiten, sowie spezielles Expertenwissen aus der Branche. Bei den Selbstkompetenzen stehen die Fähigkeit der Organisation und Strukturierung im Vordergrund. 76% der Führungskräfte nannten diese Fähigkeit als wichtige Eigenschaft um virtuelle Teams gut führen zu können. Es folgen Offenheit/ Neugier, Entscheidungsfähigkeit, Selbstreflexion, Verantwortung übernehmen, Lernbereitschaft, Abschalten können und Resilienz. Bei den sozialen Kompetenzen (Klieme, 2004) sind sich die Führungskräfte einig, dass die Empathie die wichtigste Fähigkeit in Bezug auf die Führung von virtuellen Teams ist (90%) es folgen die Fähigkeit der Kommunikationsstärke (75%), Netzwerke schaffen (65%) und Motivation herstellen zu können (60 %). Bei der Technik- und Medienkompetenz geht es hauptsächlich darum ein digitales Mindset als Führungskraft zu besitzen. Selbst digital affin zu sein. Digitale Techniken und Medien gerne zu benutzen und immer wieder neue Dinge auszuprobieren. Das bedeutet, es sollten wichtige Tools in der Branche beherrscht werden und ein Überblick darüber bestehen, welche Tools es gibt und wofür diese gut einsetzbar sind.

Bei den Führungsstilen und Einflussstrategien der Führungskräfte wird deutlich, dass SIL ein Verhalten ist, welches jede Führungskraft genannt hat. Ganz besonders die Dimension Identity Entrepreneurship liegt mit einer Codierungshäufigkeit bei 100% an erster Stelle. Es folgen die Dimensionen Identity Advancement (92,3%), Identity Impresarioship (92,3%) und Identity Prototypicality (92,3%). Mit 7,7% wurde jedoch auch das Gegenteil von Identity Advancement. IP_9 berichtet, dass anhand von digitalen Tools die Mitarbeiter:innen kontrolliert werden können und gegen die gemeinsame Identität gearbeitet werden kann

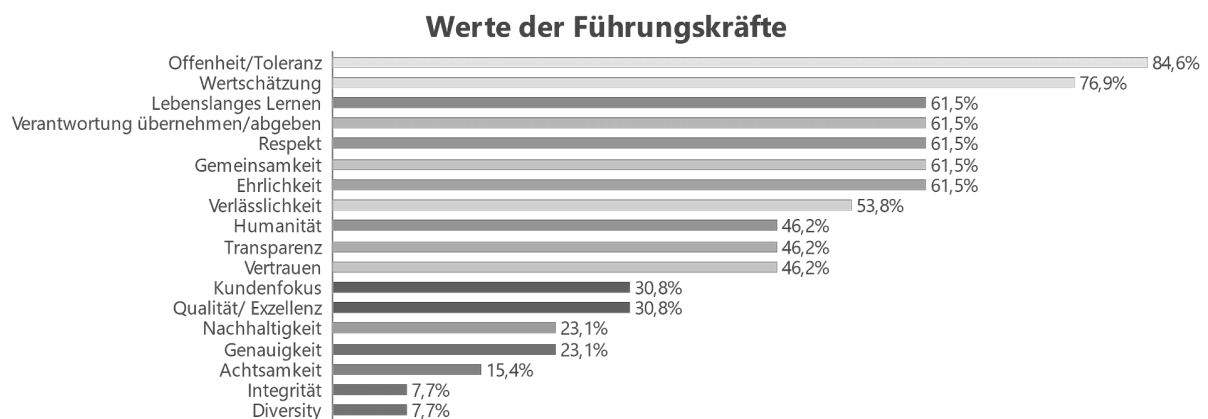
(IP_9:65). Von diesem destruktiven Führungsverhalten berichtet aber nur eine Führungskraft von insgesamt 13 Führungskräften.

Fünf von 13 Führungskräften erleben authentische Führung als wichtige Komponente im Führen von virtuellen Teams. Dies zielt zum einen besonders auf das Verwenden von digitalen Medien, „dass er das Ganze lebt, privat wahrscheinlich wie beruflich.“ (IP_9: 41) und zum anderen auf die Deckungsgleichheit von Verhalten und Erwartungen:

„Authentizität, dass jeder immer weiß, was er von mir kriegt und das erwarte ich dann umgekehrt auch.“ (IP_11: 14). Die agile Führung war mehr bei mehr als bei der Hälfte der Führungskräfte (7 FK's) Thema im Interview. Bei den Führungskräften, die explizit die agile Führung ansprechen, ist das agile Arbeiten ein ganz normaler Bestandteil ihrer Arbeit als Führungskraft von einem virtuellen Team. Das agile Arbeiten verschafft einen Überblick in der digitalen Welt (IP_7: 66-67). Außerdem fallen den Mitarbeiter:innen immer mehr Führungsaufgaben wie Entscheidungen zu treffen zu (IP_7:25). In diesem Fall eignen sich die agilen Methoden besonders gut. Grundsätzlich scheint die agile Arbeitsweise die Antwort auf die immer schneller werdende digitale Welt zu sein (IP_2: 29-32).

Abbildung 6

Werte der Führungskräfte (eigene Darstellung)



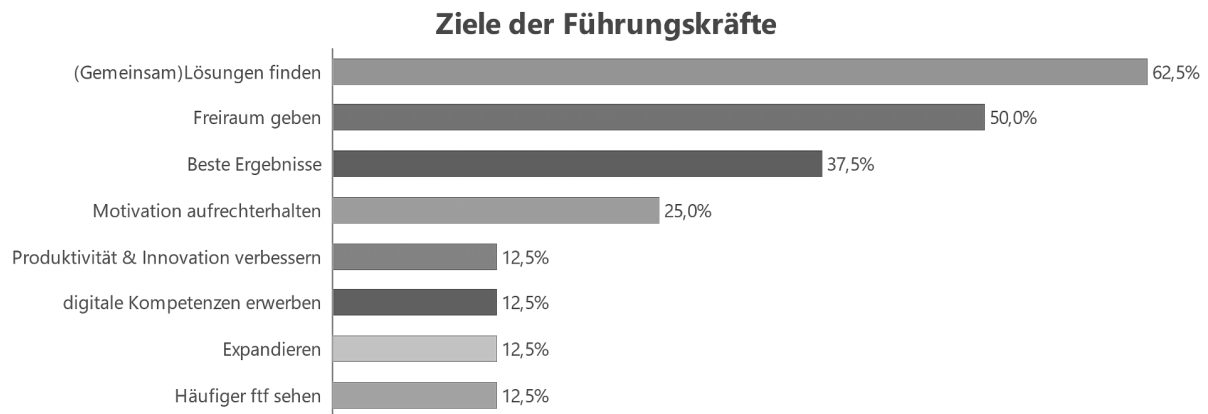
Anmerkung. N = 13

Wie in Abbildung 6 zu sehen ist sind die drei wichtigsten Werte für eine digitale Führungskraft die Offenheit & Toleranz (84,6%), die Wertschätzung der Menschen und deren Arbeit (76,9%), sowie das lebenslange Lernen (61,5%). Die genannten Werte in den Interviews passen auch mit den erwähnten Zielen überein. Für das Führen von virtuellen Teams ist den Führungskräften besonders wichtig gemeinsame Lösungen zu finden (62,5%),

den Mitarbeiter:innen Freiräume zur Entfaltung zu geben (50,0%) und beste Ergebnisse, also Höchstleistungen zu erzielen (37,5%) (siehe Abbildung 7).

Abbildung 7

Ziele der Führungskräfte (eigene Darstellung)



Anmerkung. N = 13

4.2 Teamkomposition

4.2.1 Diversität

Im folgenden Abschnitt werden die drei Teams beschrieben, die in einer zweiten Erhebung interviewt wurden (weitere Beschreibung der Stichprobe in Kapitel 3.1). Team A besteht aus sechs Mitarbeiter:innen (fünf sind weiblich, einer männlich) und einer Führungskraft (weiblich). Sie beschreiben sich selbst als sehr junges Team (IP_14:5; IP_20:36; IP_23:37). Team A ist in der IT-Beratungsbranche tätig und ist auf die Beratung im öffentlichen Sektor spezialisiert. IP_23 und IP_20 berichten, dass das Team sehr gut von den Persönlichkeiten zusammengesetzt wurde und sie sich aus diesem Grund gut verstehen (IP_20:36; IP_23:81-83). Dennoch arbeitet das Team sehr unabhängig voneinander. Die einzelnen Teammitglieder sind auf verschiedene Projekte „gestuft“. Team B besteht aus drei Mitarbeiter:innen (zwei davon sind weiblich, einer männlich) und einer Führungskraft (weiblich). Das Team ist auf das Alter bezogen sehr heterogen (zwischen Ende 20 und Anfang 50 Jahren). Team B ist in der Online Sprachentrainingsbereich tätig. Die befragten Teammitglieder sind im Product Marketing (IP_17:5), als Product Manager (IP_18:3) und als Senior Product Manager, sowie Scrum Master (IP_19:5) angestellt. Weitere Teammitglieder sind noch in einem anderen europäischen Land ansässig. Die Beziehungen innerhalb des Teams sind sehr divers. Von „nah freundschaftlich, bis man weiß eigentlich gar nicht, was

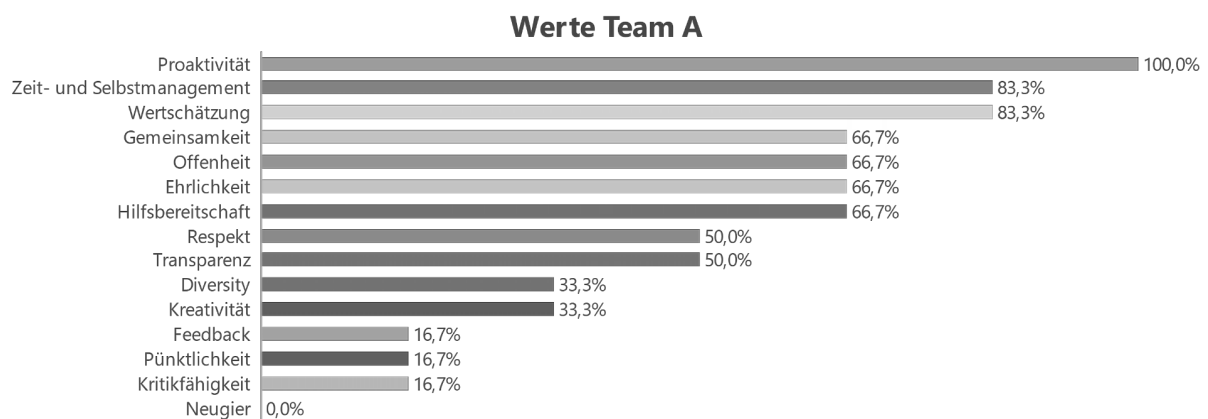
die so machen“ (IP_17:105). Team C besteht aus einer Mitarbeiterin und einer Führungskraft (weiblich), wobei das reale Team bedeutend größer ist (insgesamt 8 Personen), sich jedoch kein anderes Teammitglied für ein Interview bereitstellen wollte. Was dies für die gemeinsame soziale Identität heißt, soll in der Diskussion (siehe S. 46) erläutert werden. IP_16 (Team C) ist Anfang 40 und arbeitet zum Befragungszeitpunkt seit 1,5 Jahren in der Teamkonstellation mit IP_3 als Vorgesetzte. Das Team ist in der Industrie tätig, wobei IP_16 speziell für M&A Themen im Bereich Signaltechnik und Transport verantwortlich ist (IP_16:3).

4.2.2 Tiefenstruktur

In Team A sind die Werte Proaktivität, Zeit- und Selbstmanagement sowie Wertschätzung, die drei am meisten genannten Werte. Mit ihrer FK decken sich die Werte Gemeinsamkeit, Respekt und Wertschätzung.

Abbildung 8

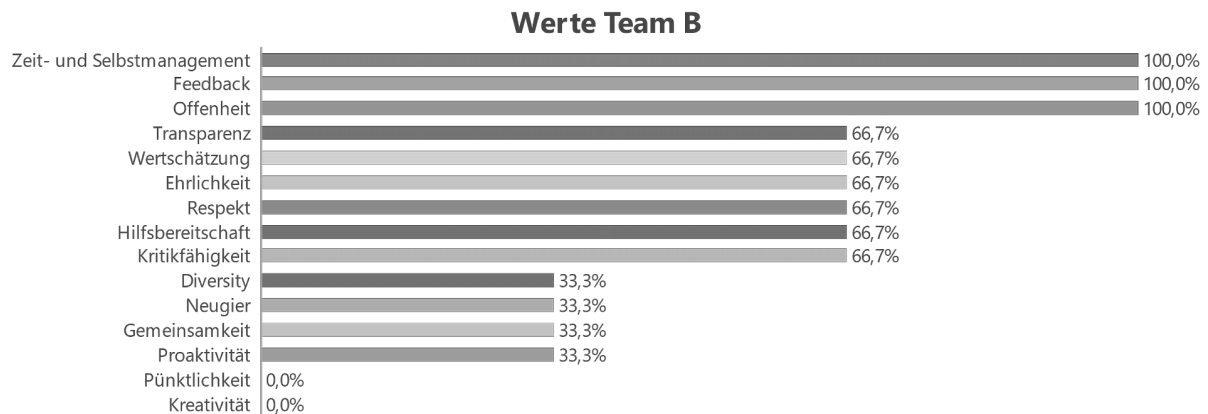
Werte Team A (eigene Darstellung)



Anmerkung. N = 6 (ohne FK)

Die drei am meisten genannten Werte in Team B sind die Werte Zeit- und Selbstmanagement, Feedback und Offenheit. Die FK von Team B nannte die Werte Gemeinsamkeit, Transparenz und Offenheit & Toleranz. Diese decken sich alle mit den genannten Werten im Team. Das Team scheint sich über die gemeinsamen Werte einig zu sein.

Abbildung 9

Werte Team B (eigene Darstellung)*Anmerkung. N = 3 (ohne FK)*

In Team C nannte die Führungskraft nur den Wert Ehrlichkeit, ihr Teammitglied IP_16 bestätigt diesen Wert. Die drei wichtigsten Werte von IP_16 sind jedoch Zeit- und Selbstmanagement, Gemeinsamkeit und Feedback. IP_16 berichtet von sich im Team über die Normen den anderen zu akzeptieren. Das zeigt sich besonders daran, dass die Teammitglieder sich unterschiedlich duzen oder siezen, je nachdem wie Personen das gerne möchten (IP_16:45-52). Dies geht auch mit dem Wert einher Rücksicht zu nehmen und für jede Person Wertschätzung zu zeigen (IP_16:81). Bei Team A steht besonders die Norm sich gegenseitig Hilfe anzubieten im Mittelpunkt (IP_14:15,46-48; IP_21:29; IP_24:43). Team B's wichtigste Norm ist rücksichtig miteinander umzugehen (IP_17:101; IP_18:62,97; IP_19:41). Zu den Zielen und Wünschen in Team A nennen 40% der Interviewten, dass sie gerne mehr Zeit miteinander verbringen möchten (IP_20, IP_21, IP_24). Die zwei wichtigsten Ziele in Team B sind sich besser zu strukturieren und sich weiterzuentwickeln (IP_18:59, 62; IP_19:17). Ganz besonders IP_18 sieht die mangelnde Struktur als großes Ziel in der Zukunft an (IP_18:47,59, 62, 101). IP_19 würde sich gerne mehr Freiräume und Selbständigkeit haben (IP_19:92). Team C äußerte sich nicht zu ihren Wünschen und Zielen für die Zukunft.

Nach der Frage nach einer gemeinsamen Vision im Team berichten IP_14 und IP_20, dass diese noch im Aufbau sei. Man habe das „momentan so ein bisschen schleifen lassen“ (IP_20:41). Eigentlich gäbe es keine Vision laut IP_15, aber es sei der Wille da, gemeinsam eine Vision für das Team zu finden (IP_20:36). Team B ist sich sehr einig bei der Beantwortung der Frage nach einer gemeinsamen Vision. Es gibt eigentlich keine: „meine

Führungskraft ist nicht eine, die die Vision gerne kommuniziert [...] Es gibt keine Vision für das Team selber (IP_19:21). IP_16 aus Team C erzählt in dem Interview, dass die Vision, die es in dem Team gibt in einem Workshop beschlossen wurde, bei dem nicht alle Teammitglieder mit der Vision, Mission und Werten einverstanden waren und das dieses Problem immer wieder hochkomme. „Es wurde einfach entschieden – also das hat die [Name] dann entschieden – das ist unsere Vision!“ (IP_16:56).

Team A zeigt einen besonders stark ausgeprägten Stolz auf das eigene Team (IP_14:57, IP_21:55). Es gibt sogar einen Namen und Sticker für das Team, der sogar in der ganzen Firma bekannt ist „Team Awesome“ (IP_15:57, 77-82). Team A eckt deswegen auch bei manch anderen Teams an, aber dies scheint dem selbstwussten Team nichts auszumachen. Ganz im Gegenteil IP_21 ist stolz darauf, dass Team A eine so hohe Visibilität hat und so viel Beachtung geschenkt bekommt (IP_21:55). Ganz automatisch entsteht dadurch ein „Ingroup-Bias oder dieses auch wir hier versus die da draußen“ (IP_21:53). Bei Team B ist ein anderes Bild zu verzeichnen. Alle drei Teammitglieder beklagen, dass sie sich zu wenig zu anderen Teams abgrenzen und es keine Transparenz darüber gibt, für was das Team in der Firma genau zuständig ist (IP_17:53, IP_18:22; IP_19:67-69). Einerseits ist das der inhaltlichen Arbeit geschuldet, das wie IP_19 bezeugt, mit allen zusammenarbeiten müssen, andererseits scheint es aber ein strukturelles Problem zu sein, da alle drei Teammitglieder sich in diesem Punkt einig sind, dass es keine klare Distinktheit gibt. Auch bei Team C scheint es nur themenbezogene Abgrenzungen zu geben, die IP_16 jedoch bedauert, da dies auch häufig die Zusammenarbeit erschwere (IP_16:150). IP_16 glaubt jedoch, dass die FK IP_3 stolz auf das Team ist und was es bis jetzt erreicht hatte (IP_16:75).

4.3 Organisationale Faktoren

Team A versucht sich einmal im Jahr persönlich zu treffen (IP_14:89). Je nach Projekt werden die Teammitglieder komplett aufgeteilt oder sind zusammen auf einem Projekt. Dies verhindert ein einheitliches Miteinander „man hat mit manchen mehr zu tun, mit manchen weniger, aber insgesamt ist es sehr positiv [...]“ (IP_14:82). Die Chefin von Team A ist aber auf vielen Veranstaltungen in und außerhalb der Firm sehr präsent für die Teammitglieder (IP_23:66). Wenn die Führungskraft beruflich vor Ort ist, versucht sie immer ein persönliches Treffen mit ihren Mitarbeiter:innen zu arrangieren (IP_20:25; IP_23:86). Team B sieht sich im Durchschnitt einmal im Jahr persönlich. Es gibt jedoch niemanden der sich für Teamtreffen verantwortlich fühlt (IP_19_57). Dennoch finden regelmäßig fachliche Workshops statt, an denen sich die Teammitglieder sehen können (IP_19:53). Vereinzelt

essen sie Mittagessen miteinander. Dafür gibt es aber jede Woche eine halbe Stunde ein persönliches Gespräch mit der Chefin (IP_17:45). IP_16 (Team C) berichtet, dass in dem Team regelmäßig Feedbacksessions (zweimal im Jahr) in einem eins-zu-eins Gespräch gegeben werden.

Team A zeigt ein ausgeprägtes Kommunikationsverhalten, welches über die berufliche Ebene hinaus geht: „Wir haben eine Teams-Gruppe [...] die wir halt nicht nur beruflich nutzen, sondern [Name] zum Beispiel schickt da auch ein Foto von sich und [Name], ihr Mann, aus dem Urlaub. Hier schöne Grüße!“ (IP_21:19). Dieses Verhalten, besonders von der Führungskraft, war zu Beginn sehr befremdlich für IP_21: „Am Anfang fand ich das einen Tick zu close [...] ich kam aus einer anderen Beratung dachte mir so ja okay: Ich will jetzt eigentlich nicht beste Freundin mit allen werden, aber nach ein paar Monaten habe ich gemerkt, wie schön das eigentlich ist, wenn man auch mal über Privates reden kann (IP_21: 22). Nicht nur das Private, sondern auch die Schnelligkeit und Erreichbarkeit scheinen ein wichtiger Faktor in der Kommunikation von Team A zu sein. IP_20 erzählt über ihre Chefin: „sie ist immer für mich erreichbar, also ich kann ihr immer Mails schreiben oder eben in Teams über den Chat und anrufen geht natürlich auch. So kommunizieren wir eigentlich die meiste Zeit“ (IP_20:7). Auch IP_21 bestätigt „das ist ein schönes Teamgefühl, obwohl da ja gar kein Team ist, dass man immer innerhalb von wenigen Stunden meistens sogar Minuten eine Antwort bekommt“ (IP_21:15). Hinzu kommt eine gewissen Proaktivität und Regelmäßigkeit in der Kommunikation von allen Teammitgliedern. Wir „tauschen uns da nochmal häufiger auch aus. Wir haben dich noch mal mehr Kontakt als vielleicht andere es haben“ (IP_20:13). IP_15 sagt: „Ich beteilige mich aktiv selbst an den Gesprächen und so ist es ein Wechselspiel, was für mich diese Zugehörigkeit herstellt“ (IP_15:87). Dennoch könnte es für manche Teammitglieder sogar noch mehr Beteiligung an der Kommunikation im Team A geben (IP_21:77; IP_24:48). Über alle Interviews hinweg zeigt sich aber, dass eine gut funktionierende Kommunikation über digitale Kanäle für Team A der treibende Erfolgsfaktor zu sein scheint.

Auch für IP_18 von Team B ist die Kommunikation der Schlüssel zum Erfolg, jedoch nur rein hypothetisch. IP_18 ist der Meinung, dass viele Probleme gelöst werden könnten, wenn das Team nur in einem Raum sitzen würde (IP_18:108). Auch generell scheint es Kommunikation zu fehlen: „From my point of view we have to talk more“ (IP_18:108). In Team B gibt es jede Woche eine halbe Stunde Meeting und zusätzliche Eins-zu-Eins Gespräche (IP_19:29). Diese Gespräche scheinen jedoch zu wenig sein, um eine effektive Kommunikation herzustellen, sodass jeder weiß, wo sein Platz aufgabentechnisch wie auch

menschlich ist. Das zu wenige Personen von Team B miteinander kommunizieren stellt einen klaren Schwachpunkt dar. Auch bei Team C ist die Kommunikation eine Herausforderung. IP_16 berichtet, dass ihre Chefin so wenig Zeit für ihre Mitarbeiter:innen hatte, dass sie sich einen Blocker alle 14 Tage in den Kalender legen musste, um für die Belange ihrer Mitarbeiter:innen ein offenes Ohr zu haben (IP_16:106). Auch die Transparenz wer an welchen Aufgaben im Team arbeitet scheint zu fehlen (IP_16:110). Hier wünscht sich IP_16 deutlich mehr Kommunikation und Proaktivität. Dafür scheint es in Team C eine positive Feedbackkultur zu geben, in dem man sich gegenseitig auf Punkte hinweisen kann und diese auch mit Offenheit empfangen werden (IP_16:129,131,133).

4.4 Emergent States

4.4.1 Identifikation und Kohesion

Team A ist ein eindeutig ein Team, bei dem die einzelnen Teammitglieder eine hohe Identifikation mit dem Team aufweisen. „Ich glaube schon, dass wir ein hohes Gemeinschaftsgefühl haben, dass schon viel Identifikation im Team irgendwie herrscht.“ (IP_15:72). Von allen Teammitgliedern können in den Interviews Stellen gefunden werden, an denen dies deutlich wird (z.B. IP_14:80; IP_20:74 oder IP_24:54). In Team B sieht dies anders aus: „Ich habe nicht so ein starkes Zugehörigkeitsgefühl, weder zur Firma noch zum Team. Es ist mir auch nicht wichtig. Am liebsten, leave me alone.“ (IP_19:61). Auch IP_17 von Team B macht ähnliche Aussagen (IP_17:21, 41). Nur IP_18 hat eine pragmatischere Sicht auf die Frage, ob er sich dem Team zugehörig fühle: „Absolutely, absolutely. This is – I mean [...] this is part of part of responsibility, to be part of the team“ (IP_18:75-76). Team C zeichnet sich auch durch eine eher geringe Identifikation und Kohesion aus. Als IP_16 über gemeinsame Teammeeting oder -Veranstaltungen berichtet, wird immer wieder deutlich, dass besonders eine Person sich aus allen Teamaktivitäten hinauszieht: „Aber der ist halt auch so, er grenzt sich auch bei vielen anderen Sachen aus, bei Workshops [...] das Abendprogramm gestalten wir ohne ihn“ (IP_16:158).

4.4.2 Teamklima, Beziehungsqualität und Vertrauen

Jedes Teammitglied von Team A berichtet von einem guten bis sehr guten Beziehungsverhältnis zwischen den Mitgliedern (z.B. IP_14:15; IP_23:17 oder IP_15:89). Dieses gute Miteinander geht einher mit einem hohen Vertrauen untereinander (IP_20:56). Es herrscht generell ein lockeres Arbeitsklima, welches einen freundschaftlichen Charakter hat (IP_15:89).

In Team B wird wieder eine Unzufriedenheit mit den sozialen Interaktionen deutlich. IP_18 möchte die Frage zur Beschreibung der Beziehung zu seiner Chefin nicht einmal beantworten (IP_18:92-95). IP_17 und IP_19 aus Team B beantworten die Fragen emotionsloser: „Kein Plan, ich will nichts Besonderes machen, sondern einfach mit Ihnen sitzen, zu Mittagessen und sich sehen.“ (IP_19:61) IP_17 sieht den Grund in der mittelmäßigen Beziehungsqualität in der Distanz der Teammitglieder und das „man weiß eigentlich gar nicht, was die so machen“ (IP_17:105). IP_19 äußert jedoch auch, dass sie ein gutes Vertrauensverhältnis zu ihrer Chefin hat, da die beiden Frauen sich schon so lange kennen. Auch wenn IP_19 den Führungsstil nicht unterstützen würde (zu viel Mikromanaging), sieht sie das alles noch im Rahmen des Normalen (IP_19:73). In Team C

beschreibt IP_16 ein ähnliches Bild wie in Team B. Die Beziehungen im Team sind „ganz unterschiedlich, von sehr freundschaftlich [...] bis hin zu ich mache jetzt hier so mein Ding und ansonsten grenze ich mich auch schon ab.“ (IP_16:154). Das Vertrauen im Team ist mittelmäßig ausgeprägt. IP_3 erklärt dies auch mit den unterschiedlichen Einstellungen der Generationen, die zusammenarbeiten. Durch die strikte Trennung von Arbeit und Privatem in der älteren Generation „ist es dann auch einfach schwer ein Vertrauen aufzubauen“ (IP_3:62-64). An dieser Stelle zeigt sich ganz besonders der Unterschied zwischen Team A und Team C, inwiefern Privatleben und Arbeit miteinander vermischt werden und welche Bedeutung das für das Vertrauen und die Beziehungsqualität im Team hat.

4.5 Virtualität

In Team A scheint der Grad der Virtualität die Beziehungsintensität zu beeinflussen “da ist die Beziehung auch noch intensiver [...] auch weil man sich dann öfters sieht.“ (IP_14:82) Grundsätzlich weist Team A einen hohen Grad der Virtualität auf, da vier von sechs Teammitgliedern dies berichten. Wie z.B. IP_21 “[...] weil das Team ja überall in Deutschland verteilt ist und ich kämpfe alleine in [Stadt].“ (IP_21:3). Zu den größten Herausforderungen für Team A gehört, dass sich alle aktiv an der Kommunikation beteiligen. Zum einen durch fähige Endgeräte und Internetverbindung, sowie aber auch die proaktive Beteiligung der Teammitglieder. Zusätzlich fällt es IP_23 und IP_24 nicht immer leicht Emotionen zu erkennen oder Empathie im virtuellen Kontext zu zeigen (IP_23:25). Trotzdem ist sich IP_21 bewusst, dass die digitale Kommunikation essenziell für den Teamerfolg und den Teamzusammenhalt ist, da dies die einzige Möglichkeit ist, über die Entfernung hinweg in Kontakt zu sein (IP_21: 70). Hauptsächlich werden dafür Kollaborative – und Projektmanagementtools, sowie Messenger Dienste verwendet. Ein gern genutztes Tool im Team ist *Microsoft Teams* da es „unheimlich gut funktioniert, weil da einfach Dateiablagen mit Sharepoints, aber auch Chatfunktionen [...]“ (IP_14:84) sind. Auch für Video – und Telefonkonferenzen ist Teams die Software der Wahl (IP_20: 87). In inoffizieller Kommunikationskanal in der Firma sind soziale Netzwerke wie Yammer oder Twitter, auf denen man sich gegenseitig Beiträge liked (IP_21:64). Eine negative Auswirkung, die fünf von sechs Teammitglieder durch die rein digitale Kommunikation spüren, ist der Verlust des persönlichen Kontakts (z. B. IP_15:97).

Team B hat die Besonderheit, dass ein Großteil des Teams in einer Stadt in Deutschland sitzt und der Rest des Teams in Spanien verteilt ist. Hier durch entsteht öfter Intransparenz über Prozesse und Aufgabenverteilungen (IP_18:99). Wie auch Team A benutzt

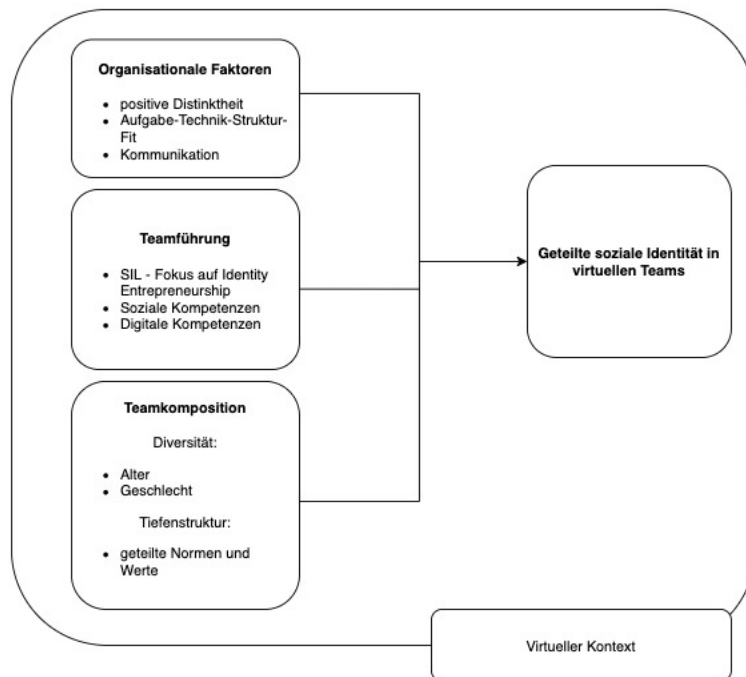
Team B hauptsächlich Microsoft Teams, Yammer und Outlook zur digitalen Kommunikation (IP_19:84). Und obwohl die Interaktionen via digitalen Medien stattfinden ist IP_18 sich sicher: „The main resource is people. Of course you have computers, you have software and blablabla but 95 percent of everything is people” (IP_18:108) und weiter heißt es: “the more people talk to each the more effective their work is.” (ebd.). Für IP_17 ist die Virtualität nichts Besonderes und sie empfindet die digitale Kommunikation als „einfach normal“ (IP_17:109) und kann sich ein rein analoges Arbeiten gar nicht mehr vorstellen (IP_17:117).

Auch für IP_3 von Team C gibt es zur digitalen Kommunikation keine Alternative (IP_3:100). Zur Kommunikation benutzt das Team C kollaborative Tool Circuit. Doch obwohl alle Voraussetzungen zur Nutzung Videoanrufen gegeben sind, nutzt das Team diese Möglichkeit kaum. Die Kommunikation bleibt dadurch immer recht unpersönlich (IP_16:186).

Als Ergebnis dieser Studie können folgende Einflussfaktoren festgehalten werden: Auf der organisationalen Ebene sind eine gute Kommunikation und ein guter Informationsfluss die Grundlage für ein gelingendes virtuelles Team. In Bezug auf die Führungskraft kann diese eine soziale Identität herstellen, in dem sie Identity Entrepreneurship betreibt (siehe Kapitel 2.1.3). Eine agile Arbeitsweise, sowie hohe soziale Fähigkeiten sind im Kontext von virtuellen Teams für Führungskräfte besonders wichtig. Prädiktoren auf der Teamebene, die zu einer geteilten sozialen Identität beitragen sind eine Homogenität im Alter, sowie geteilte Normen und Werte. Die virtuelle Umgebung kann als Kontextvariable betrachtet werden, der wie ein Verstärker wirkt. Je virtueller die Teams zusammenarbeiten, desto besser muss der Informationsfluss sein und desto höher muss z. B. die Empathiefähigkeit der Führungskraft sein. In Abbildung 10 sind die Ergebnisse veranschaulicht.

Abbildung 10

Die verschiedenen Ebenen der Prädiktoren für eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams



Anmerkung. Eigene Darstellung der Forschungsergebnisse in Anlehnung an das IPO Modell von Dulebohn und Hoch (2017)

5. Diskussion

Die vorliegende Studie trägt zum aktuellen Diskurs in der Forschung zu virtuellen Teams bei. Dabei wurde das Phänomen aus der Perspektive des sozialen Identitätsansatz (H. Tajfel & J. Turner, 1986) betrachtet. Es wurde versucht zu ergründen, welche Prädiktoren zu einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams führen und welche Rolle die Führungskraft spielt. Dabei sind folgende zwei Forschungsfragen leitend: a) Was sind spezifische Charakteristika von virtuellen Teams, die über eine geteilte soziale Identität verfügen? Und b) Was sind ausschlaggebende Kompetenzen von Führungskräften, um eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams herzustellen zu können?

Um der Beantwortung dieser Fragen näher zu kommen, wurde zunächst der Ansatz der sozialen Identität (Tajfel, 1974; Turner et al., 1987a) herausgearbeitet. Mit diesem Zugang wurde ein sozialpsychologischer Hintergrund für die vorliegende Arbeit geschaffen. Es wurden zwei weitere theoretische Blickwinkel hinzu gezogen a) Kommunikation mit der Media Richness Theory nach Daft und Lengel (1986b) und b) der Teamforschung mit dem Input- Output Modell nach Martins, Gilson & Maynard (2004). Diese Theorien stellen den weiteren Bezugsrahmen für die Analyse der Arbeit dar.

Auf der methodischen Ebene wurde sich der Forschungsfrage durch einen qualitativ empirischen Zugang anhand von einer Mischung aus Problemzentrierten- und Experteninterviews genähert. Aus der Analyse der Interviews ergaben sich folgende Schlussfolgerungen:

Die Herausforderungen von Führungskräften von virtuellen Teams werden durch die räumliche Distanz und die digitale Kommunikation immer größer (Montoya-Weiss et al., 2001; Schaubroeck & Yu, 2017). Dadurch wird es immer schwieriger eine geteilte soziale Identität im Team zu schaffen, die wiederum für viele Output-Variablen wie Performance oder Effektivität von Vorteil sein kann (Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios, 2019; Solansky, 2010). Die vorliegende Interviewstudie mit Führungskräften und Mitarbeiter:innen von virtuellen Teams versuchte dem Forschungsauftrag nachzukommen und die Frage zu beantworten, welche Prädiktoren zu einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams führen und welche Fähigkeiten Führungskräfte zur Herstellung einer sozialen Identität in virtuellen Teams brauchen (Powell et al., 2004). Die Ergebnisse tragen auf zwei Ebenen, dem bis dato fehlendem Verständnis zur sozialen Identität in virtuellen Teams bei. Ersten, verbinden wir mit unserer Studie das theoretische IPO Modell zu virtuellen Teams von Dulebohn und Hoch (2017) mit den theoretischen Erkenntnissen von dem Ansatz der sozialen

Identität (Tajfel, 1974). Wir konnten folgende drei Punkte als Prädiktoren für eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams herauskristallisieren:

Organisationale Faktoren. Eine Besonderheit, die bestens mit den Erkenntnissen von Haslam et al. (2000) übereinstimmt, ist, dass bei Team A (welches die stärkste ausgeprägte soziale Identität aufzeigte) ein besonderer Stolz auf das Team zu erkennen war. Mit dem Stolz auf das eigene Team ging auch eine starke Abgrenzung zu den anderen Teams in der Organisation (Unternehmensberatung) einher. Die sogenannte *Distinktheit* zu anderen Teams resultierte unter anderem durch den selbstgewählten Namen #TeamAwesome, welche als Symbol, Ausdruck und Erkennungsmerkmal zugleich diente. Überall wo Team A auftrat, wurde das Hashtag #TeamAwesome deutlich gemacht. Teilweise sorgte dies für Unmut und Gereiztheit in anderen Teams. Die Abgrenzung erhöhte sich jedoch dadurch nur weiter und ein starker Ingroup Bias war in Team A zu erkennen. Tajfel und Turner (1986) konnten anhand zahlreicher Experimente schon vor über 30 Jahren feststellen, dass die bloße Anwesenheit einer sogenannten „out-group“ zu einem in-group bias führt, also dem bevorzugen der eigenen Gruppe. Durch das Einführen des Hashtags #TeamAwesome wird für die Teammitglieder der Ingroup eine Möglichkeit der sozialen Identifikation geschaffen. Da Individuen immer nach einem positiven Selbstbild (Dutton et al., 2010; Hogg & Terry, 2000; Turner, 1975) streben, bildet das Hashtag eine gelungene Projektionsfläche für die geteilte soziale Identität des Teams A. Ein Mitglied von #Teamawesome sein zu dürfen, stärkte die sozialen Identität nach außen und innen im Team. Diese evaluative Komponente ist einer von drei Mechanismen (evaluativ, affektiv und emotional), die zur Beurteilung des sozialen Kontexts führt und dadurch Einfluss auf den Selbstwert der Gruppenmitglieder hat (Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios, 2019). Im Vergleich, war für jede:n in der Organisation ersichtlich, dass es den eigenen Selbstwert erhöhte Mitglied von #TeamAwesome zu sein. Durch das Hashtag wurde nicht nur die Salienz der sozialen Identität angeregt, sondern auch die Valenz angereichert. Gleichzeitig gelang dadurch eine klare Abgrenzung zu den anderen Teams. Postmes et al. (2005) weisen in ihrem Artikel darauf hin, dass die Ausbildung einer sozialen Identität sich in einem Kontinuum von einem deduktiven und einem induktiven Prozess bewegt. Bei dem deduktiven Prozess wird eine präexistierende Kategorie vorgegeben (hier: #Teamawesome) und durch den Vergleich mit anderen Gruppen werden die Unterschiede akzentuiert sowie die Ähnlichkeiten minimiert. In diesem Fall kann der organisationale Kontext als Intergruppen-Kontext angesehen werden, der als einer der Faktoren für das Erscheinen der geteilten sozialen Identität von Team A beurteilt werden kann.

Teamführung. Auf der Ebene der Teamführung war das starke Betreiben von SIA (Haslam et al., 2011; Hogg, 2001; Hogg et al., 2012; Steffens et al., 2014) der Führungskraft von Team A auffällig. Durch ihre hohe Prototypikalität (van Knippenberg, 2011) wurde von der Führungskraft eine optimale Grundlage geschaffen eine hohe Identifikation und Kohäsion bei den Mitarbeiter:innen auszulösen (Sohrabi et al., 2011). Jedoch konnte kein Team auf Nachfrage zu einer gemeinsamen Vision eine klare Antwort geben. Selbst Team A musste gestehen, dass dies einer ihrer Schwachpunkte sei und es noch keine richtige Vision gebe. Andererseits waren die Teammitglieder eigenständig dabei an dieser Vision zu arbeiten und diese irgendwann zu implementieren. Für die anderen beiden Teams B und C wurde die Vision vorgegeben. Eine starke Identifikation mit der festgelegten Vision fand nicht statt. Da die Führungskräfte aber auch nicht proaktiv daran arbeiteten die Vision im Sinne des SIL umzusetzen, ist dieses Ergebnis nicht verwunderlich. Es stärkt den Ansatz des SIL, dass die Prototypikalität der Führungskraft bestimmender ist, als eine aufgesetzte Vision im Team. Wichtiger bei dieser Theorie ist der sogenannte „norm talk“ (Hogg et al., 2012), der auf der Ebene der Teamkomposition noch einmal zum Tragen kommt. Den wichtigsten Punkt, den die Führungskraft von Team A konsequent durchführt ist, dass sie im Sinne des Gruppeninteresses (Haslam et al., 2011) handelt, welches durch die Normen und Werte der Gruppe geprägt ist.

Teamkomposition. Der Inhalt einer geteilten sozialen Identität umfasst die kognitive Komponenten, Merkmale, Überzeugungen, Ziele und andere Eigenschaften, die Menschen, welche einer bestimmten Gruppierung angehören, gemeinsam sind (Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios, 2019). Bei dem Vergleich der drei Teams in Bezug auf die Teamkomposition auf dem Tiefenlevel fiel auf, dass gemeinsame, geteilte Werte nicht so ausschlaggebend waren, wie angenommen. Jedoch schienen die herrschenden *Normen* mehr Bedeutung als Prädiktor für eine geteilte soziale Identität im Team zu haben. Diese Erkenntnis untermauert die Annahmen von van Knippenberg und Hogg (2012) zur Bedeutung von Normen in Bezug auf eine geteilte soziale Identität. Im sogenannten „norm talk“ (Hogg & Giles, 2012) kommunizieren die Teammitglieder direkt und indirekt darüber, wer wir sind und wer sie sind, wie wir uns von ihnen unterscheiden und wer unter uns am besten und am wenigsten gut verkörpert, wer wir sind (z.B. Hogg & Reid, 2006). Das passt auch zu der Erkenntnis von Christensen et al. (2004), dass Normen die Eckpfeiler einer sozialen Identität darstellen. Nur wenn sich alle Teammitglieder, wie in Team A, an diese Normen halten, können Gruppen eine positive In-Group/Out-Group-Differenzierung und letztlich ein positives Selbstbild aufrechterhalten (Ditrich et al., 2017). Auch Haslam, Powell

and Turner (2000) zeigen auf, welche motivierende Ressource geteilte Normen für Mitarbeiter:innen und die soziale Identität im Team sein können.

Ein Punkt, der bei Team A besondere Aufmerksamkeit erweckte, war die starke Vermischung von Arbeit und Privatem. Diese Vermischung schien keinen negativen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Teammitglieder zu haben. Ganz im Gegenteil, das Vertrauen war höher ausgeprägt als bei den anderen Teams, bei denen eine solche starke Vermischung nicht der Fall war. Eine Erklärung zu diesem Phänomen, könnte in der Forschung zu multiplen Identitäten und den Cross-Cutting-Identities von Menschen zu finden sein (Ellemers & Rink, 2015; Smith-Lovin, 2003). Bentley et al. (2020) konnten in ihrem Artikel zeigen, dass die Zugehörigkeit zu mehreren Gruppen einen positiven Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden hat (Brook et al., 2008). Zusätzlich ist bei Menschen, die viele soziale Identitäten haben, ein höheres Selbstbewusstsein zu finden (Jetten et al., 2015). Für einen Überblick zu sozialen Identitäten und deren positiven Einfluss auf die Gesundheit von Menschen siehe Haslam et al. (2018). Diese Erkenntnisse decken sich mit den Ergebnissen von Team A. Die Führungskraft von Team A schafft es durch die Anerkennung der verschiedenen sozialen Identitäten (im Team oder der Teammitglieder) eine besonders gute Arbeitsatmosphäre zu gestalten. Wie in dieser Studie, konnte gezeigt werden, dass es einen positiven Einfluss hat, verschiedene soziale Identitäten wahrzunehmen und nebeneinander existieren zu lassen z. B. als Mutter, Chefin und Freundin (Brook et al., 2008; Jetten et al., 2015; Jetten et al., 2012). Auch auf der Arbeit. Dieses Ergebnis widerspricht dem Diskurs Arbeit und Privates klar voneinander zu trennen (Work-Life Segmentation) (Wepfer et al., 2018).

Ein weiterer Punkt, in dem sich Team A von den anderen Teams abgrenzt, ist, dass Team A eine sehr gute Kommunikation vorweisen kann. Das Team tauscht sich häufiger und intensiver aus als andere Teams. Die Führungskraft ist innerhalb kürzester Zeit erreichbar. Dadurch entsteht ein konstanter Informationsfluss, welcher zur Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen mit der Führungskraft beiträgt. Auch hier ist noch einmal auf Ambrose et al. (2018) und van Knippenberg et al. (2012) zu referenzieren, die auf die positive Bedeutung der Informationsqualität in Bezug auf eine soziale Identität hingewiesen haben. Dennoch oder gerade deswegen ist Team A das einzige Team, das den Wunsch äußert, sich öfter in Persona zu sehen. Die grundsätzlich hohe Zufriedenheit und Motivation in Team A können anhand der multiplen Identitäten erklärt werden, die nur durch gute Kommunikation koexistieren können (Jetten et al., 2015).

Zweitens möchten wir die Betonung auf ein ganzheitliches Verständnis von sozialen Identitäten in virtuellen Teams durch unseren Forschungsansatz legen. Wie die theoretische Näherung gezeigt hat, ist die Theorie der SIL eine unverzichtbare Meta-Führungstheorie, die auf dem Ansatz der sozialen Identität basiert (Hogg et al., 2012). Die soziale Identität als ein „emergent state“, wie in dem IPO Modell von Dulebohn und Hoch (2017), stellt eine gelungene Zusammenführung der aktuellen Forschung zu virtuellen Teams und der sozialpsychologischen Perspektive dar.

5.2 Theoretischer Beitrag

Unsere Studienergebnisse tragen auf drei Ebenen der Forschung zu virtuellen Teams und sozialen Identitäten bei.

Erstens konnten wir das SIL Modell empirisch unterstützen und erweiterten das IL um die Erkenntnis, dass Identity Entrepreneurship Dimension besonders wichtig ist für die Führung von virtuellen Teams. Wir konnten bestätigen, dass das aktive Gestalten von sozialen Identitäten (Identity Entrepreneurship) als Prädiktor für eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams betrachtet werden kann. Wir konnten damit die Forschungslücke ein Stück weiter schließen, dass die einzelnen Dimensionen von IL zwar miteinander in Zusammenhang stehen, aber je nach Kontext unterschiedlich stark ausgeprägt sind und dementsprechend an Bedeutung gewinnen (Steffens et al., 2014). Durch die qualitative Forschungsmethode konnte ein differenziertes Verständnis der Relevanz der vier Führungsdimensionen erlangt werden. Außerdem konnte Aufschluss über den sozialen und organisatorischen Kontext bei der Bestimmung der Bedeutung für die einzelnen Dimensionen des SIL, insbesondere Identity Entrepreneurship, im virtuellen Raum gegeben werden.

Zweitens, betonte meine Forschung die wichtige Fähigkeit von Führungskräften, den richtigen digitalen Kanal für die jeweilige Situation und Information zu nutzen (Klebe Trevino et al., 1987). Durch die Verbindung der SIL und der Media Richness Theory wird deutlich, dass die Angemessenheit des Mediums nicht nur nach Art der Information ausgesucht werden sollte, sondern auch von den Normen und Werte der sozialen Identität des Teams abhängig ist. Je nach Status hat die Führungskraft durch die Wahl des Mediums eine normgebende Rolle inne. Wir konnten damit erneut zeigen, dass die Auswahl des elektronischen Mediums eine symbolische Bedeutung hat und konstant sogenannte „social cues“ aussendet (Klebe Trevino et al., 1987). Dadurch kann die passende Wahl des Mediums ein Prädiktor für die Stärkung einer geteilten sozialen Identität in virtuellen Teams werden.

Drittens, konnten wir den Forschungsauftrag von Powell et al. (2004) nachkommen und die theoretische Frage beantworten, welche Eigenschaften virtuelle Teams aufweisen, die eine für ihre Mitglieder bedeutsame soziale Identität erreicht haben. Damit erweitern wir nicht nur traditionelle IPO-Modelle der Teamforschung, sondern konnten konkret die Variable der geteilten sozialen Identität als Emergent State dem IPO Modell von Dulebohn und Hoch (2017) hinzufügen. Somit konkretisieren wir das Modell mit einer expliziten Variable für kognitive, affektive, behaviorale und motivationale Prozesse. Außerdem kann auf Grundlage der Ergebnisse der Interviews, die Variable Virtualität nicht als Moderatorvariable angenommen werden, so wie Dulebohn und Hoch (2017) in ihrem Modell postulieren. Grund dafür ist, dass Forschungsfragen primär sozial- und organisationspsychologischer Natur waren und dementsprechend psychologische Prozesse im Vordergrund der Betrachtung stehen. Virtualität scheint in dieser Studie mehr als Kontext zu dienen. Auch Landers und Marin (2021) weisen darauf hin, dass wenn es das Ziel eines Forschers ist, eine reine organisationspsychologische Perspektive zu behalten, der „Technologie-als-Kontext“ ein vernünftiger paradigmatischer Ansatz ist. Ginge es jedoch um die Genauigkeit bei der Beschreibung und Vorhersage von Phänomenen der realen Welt sollte „Technologie-als-Design“ zum einzig gültigen Ansatz gewählt werden. Kritisch an diesem Ansatz sehen Landers und Marin (2021), dass bei dem Paradigma „Technologie-als-Kontext“ immer noch die psychologische Theorie im Fokus steht und Technologie „nur“ als Einflussvariable auf psychologische Prozesse gesehen wird. Die psychologischen Prozesse an sich würden aber gleichbleiben. Bei dem Ansatz „Technologie-als-Design“ werden die Technologie und die psychologischen Konstrukte als gleichwertig angesehen und beeinflussen sich gegenseitig in ihrer Wirkung. Für weitere Forschung wäre dieser (interdisziplinäre) Ansatz eine Möglichkeit stärker Technologiebezogen das Phänomen der sozialen Identität in virtuellen Teams zu betrachten.

5.3 Praktischer Beitrag

Mit dieser Studie konnten wichtige Erkenntnisse für Führungskräfte von virtuellen Teams in der Praxis generiert werden. Zum einen konnte gezeigt werden, wie wichtig es ist, die sozialen Kompetenzen von Führungskräften zu stärken. Diese erwiesen sich als ausschlaggebend, um ein funktionierendes virtuelles Team mit einer sozialen Identität zu bilden. Wie auch Sinek (2011) postulierte brauchen wir in Zukunft verstärkt Seminare, Trainings oder Lehre darüber wie Kommunikation und soziale Interaktion funktioniert, um die Führungskräfte von Morgen auszubilden, damit diese über weite Distanzen eine soziale

Identität schaffen können. Außerdem sollte es im Auswahlprozess von Führungskräften wichtiger werden, darauf zu achten, wie ausgeprägt die sozialen Kompetenzen und die Empathiefähigkeit ist. Der zweite Punkt ist die Kommunikationsfähigkeit einer Führungskraft. Ohne die Sprache kann ein „Wir“ nicht formuliert werden. Fladerer et al (2020) weisen aber auch darauf hin, dass die reine Quantität von wir-bezogener Sprache nicht ausreicht. Die Führungskraft ist mit ihrer Wir- bezogenen Sprache nur erfolgreich, wenn sie auch prototypisch für die Gruppe ist und die Interessen der Gruppe vertritt. Um eine geteilte soziale Identität im Team zu konstruieren bedarf es demnach einer ausgesprochen dezidierten Kommunikationskompetenz. Der virtuelle Kontext verstärkt diesen Anspruch noch einmal mehr. Die hohe digitale Kommunikationsdichte soll jedoch nicht bedeuten, dass durch den Einsatz von Technik jegliche Grenzen unreflektiert aufgelöst werden sollen (z. B. Anrufen in der späten Nacht). Ganz im Gegenteil, der Einsatz von Technologie am Arbeitsplatz sollte regelmäßig hinterfragt und klare Regeln im Team besprochen werden (Adamovic, 2018). Um jedoch eine geteilte soziale Identität ausbilden zu können, sind für virtuelle Teams der Einsatz von kollaborativen Tools unerlässlich. Funktionen wie geteilte Ordner, Ablagesysteme oder Videokonferenzen sind essenzielle Hilfsmittel, um die digitale Zusammenarbeit möglich zu machen.

5.4 Limitationen und zukünftige Forschung

Die theoretische Stärke dieser Studie besteht darin, dass durch das Herausarbeiten der Prädiktoren einer sozialen Identität in virtuellen Teams, auf eine reichhaltige sozialpsychologische Literatur zurückgegriffen werden kann, welche als solide theoretische Basis für die Weiterentwicklung der Forschung zu Arbeitsteams im Allgemeinen und virtuellen Teams im Besonderen schafft (Luo, 2015). Die hier dargestellte Verknüpfung der Sozialpsychologie mit der Managementforschung konnte neue Erkenntnisse für die Erklärung einiger Phänomene auf Gruppenebene in virtuellen Teams liefern (Hogg & Terry, 2000). Methodisch betrachtet sind die zwei unterschiedlichen Perspektiven von Führungskräften als auch Mitarbeiter:innen als Stärke zu betrachten. Alle Gütekriterien der qualitativen Forschung nach Mayring (2002) (siehe Kapitel 3.5) konnten in dieser Studie umgesetzt werden.

Dennoch hat diese Arbeit auch Schwächen, welche bei der Interpretation der Ergebnisse mit in Betracht gezogen werden sollten. In dieser qualitativen Interviewstudie können keine allgemeingültigen Aussagen gemacht werden. Auch kausale Zusammenhänge können durch das Forschungsdesign nicht gezeigt werden, denn qualitative Forschung

versucht eine Beschreibung von Regelmäßigkeiten und ist nicht wie die quantitative Forschung auf der Suche nach Gesetzmäßigkeiten (Schumann, 2018). Aus diesem Grund wäre der nächste Schritt, dass explorativ erstellte Modell von Prädiktoren für eine soziale Identität in virtuellen Teams anhand quantitativer Verfahren zu untersuchen, wenn kausale Aussagen gemacht werden sollen (Mey & Mruck, 2020). Da die externe Validität in dieser Studie hoch war, wäre es am sinnvollsten eine experimentelle Untersuchung anzuschließen, um die interne Validität zu maximieren (Aguinis & Bradley, 2014). Weitere qualitative Verfahren wie eine teilnehmende Beobachtung oder eine Gruppendiskussion mit dem Team wären zudem eine sinnvolle Ergänzung, um die Objektivität der Ergebnisse zu erhöhen. Denn durch die Befragung der einzelnen Personen steht bis dato nur eine Selbstwahrnehmung der Teilnehmer:innen zur Analyse verfügbar. Durch eine teilnehmende Beobachtung der Forscherin könnten Erkenntnisse darüber gewonnen werden, ob die Interviewte:innen die gesagten Dinge auch wirklich umsetzen oder ob die Aussagen durch eine starke soziale Erwünschtheit gefärbt wurden. Eine Gruppendiskussion könnte noch stärker zur Selbstreflexion der einzelnen Teilnehmer:innen animieren. Zusätzlich waren in Team C nur zwei Personen verfügbar, da die anderen Teammitglieder sich nicht bereit erklärten an der Studie teilzunehmen, obwohl die Führungskraft die initiiierende Person war. Dies zeugte von wenig Vertrauen und Commitment des eigenen Teams. Weitere Teams von unterschiedlichen Branchen wären eine sinnhafte Erweiterung der Studie. Außerdem ist zu beachten, dass die drei Führungskräfte der interviewten Teams alle weiblich waren. Da Frauen und Männer unterschiedlich führen (Eagly & Johnson, 1990), könnte dies an der Repräsentativität der Ergebnisse zweifeln lassen. Eine Stichprobe mit weiteren männlichen Führungskräften und deren Teammitgliedern wäre deswegen wünschenswert. Dem Trend in der Sozialwissenschaft folgend, könnte auch zusätzlich ein quantitativer Fragebogen zur Erhebung der Identifikation der Teammitglieder ausgehändigt werden, um ein Mixed Method Design zu erreichen (Caruth, 2013).

Eine weitere Erkenntnis dieser Studie ist, dass es keine „reine“ virtuelle Teams gibt. Häufig sind es Mischformen, bei denen die Grenzen fließend sind. Jedoch wäre es trotzdem spannend einen Vergleich zwischen stark virtuellen arbeitenden und FtF-Teams zu untersuchen. Würden sich hier die gleichen Muster zeigen, wie in dieser Studie? Hinzukommt, dass die Daten vor dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie 2020 erhoben wurden. Eine erneute Erhebung, wäre aus Gründen der Vergleichbarkeit von Vor – und Nach Covid-19 besonders interessant.

6. Fazit

Als Fazit dieser Arbeit ist festzuhalten, dass sehr gut möglich ist, eine geteilte soziale Identität in virtuellen Teams herzustellen. Dazu bedarf es jedoch mehrerer Komponenten, die in ein Zusammenspiel kommen müssen. Zum einen muss die Führungskraft Social Identity Leadership Verhalten (Hogg, 2001; D. van Knippenberg & M. A. Hogg, 2003) zeigen. Eine gesunde Abgrenzung zu anderen Teams durch ein Motto, Namen oder Thema, für das alle aus dem Team eintreten, ist dabei besonders hilfreich. Durch die Abgrenzung zu anderen Teams wird die eigene Ingroup gestärkt (Reynolds et al., 2003a). Ganz besonders ein Thema wie z. B. *Diversity*, für das die Führungskraft (und das Team) steht, ist gut geeignet, um den Prozess der Identifikation auszulösen, der wiederum zur gewollten affektiv-kognitiven Struktur einer geteilten sozialen Identität führt. Es konnte erneut belegt werden, dass die digitale Kommunikation die Teambildungs- und Führungsprozesse erschwert (Snellman, 2014). Deswegen sind eine besonders starke Kommunikations- und Empathiefähigkeit die Fähigkeiten der Zukunft. Mitarbeiter:innen, wie auch Führungskräfte sollten den Fokus in einer immer stärker digitalisierten Welt noch mehr auf die Interessen ihrer Ingroup, also auf den Menschen legen. Denn schließlich sind der Mensch und seine (psychischen) Bedürfnisse, das Herzstück, um das es geht. Und um es mit den Worten einer interviewten Führungskraft zu den Vorteilen einer digitalen Arbeitswelt sagen:

„Für mich ist der entscheidende Vorteil, dass der Mensch in den Mittelpunkt gestellt wird.“ (IP_5, 63-64)

7. Literaturverzeichnis

- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An Introduction to Social Identity Approach. In D. Abrams (Ed.), *Social identity theory*. Harvester Wheatsheaf.
- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams, . *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, 29(14), 2159-2187.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351-371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Alvesson, M. (1996). Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *The Leadership Quarterly*(7), 455-485.
- Ambrose, S. C., Matthews, L. M., & Rutherford, B. N. (2018). Cross-functional teams and social identity theory: A study of sales and T operations planning (S&OP). *Journal of Business Research*, 92, 270-278.
- Ambrosea, S. C., Matthews, L. M., & Rutherford, B. N. (2018). Cross-functional teams and social identity theory: A study of sales and T operations planning (S&OP). *Journal of Business Research*, 92, 270-278.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Psychology Press.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27, 14-49.
- Bentley, S. V., Greenaway, K. H., Haslam, S. A., Cruwys, T., Steffens, N. K., Haslam, C., & Cull, B. (2020). Social identity mapping online. *Journal of Personality and Social Psychology*, 118(2), 213-241. <https://doi.org/10.1037/pspa0000174>
- Bentley, S. V., Peters, K., Haslam, S. A., & Greenaway, K. H. (2019). Construction at work: Multiple identities scaffold professional identity development in academia. *Frontiers in Psychology*, 10, 628. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00628>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2006). The reality of virtual teams. *Competition Forum*, 4(2), 427-432.
- Bogner, A., & Menz, W. (2011). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In *Experteninter-view. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (Vol. 4, pp. 61-98). VS.

- Bosak, J., Asbrock, F., & Meyer, B. (2018). Salience of category. In T. K. Shackelford & V. A. Weekes-Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of evolutionary psychological science* (pp. 1-8). Springer International Publishing.
- Bradley, L. (2008). The technology that supports virtual team collaboration. In J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 331-343). Jossey Bass.
- Brehm, S. S., Kassin, S. M., & Fein, S. (1999). *Social psychology* (Vol. 4). Houghton, Mifflin and Company.
- Brook, A. T., Garcia, J., & Fleming, M. A. (2008). The effects of multiple identities on psychological well-being. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 34(12), 1588-1600
<https://doi.org/10.1177/0146167208324629>
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human Relations*, 41, 13-30.
- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3.
<https://doi.org/10.1080/13576500444000047>
- Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343.
- Caruth, G. D. (2013). Demystifying mixed methods research design: A review of the literature. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 3(2), 112-122. <https://doi.org/10.13054/mije.13.35.3.2>
- Christensen, P. N., Rothgerber, H., Wood, W., & Matz, D. C. (2004). Social norms and identity relevance: A motivational approach to normative behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30(10), 1295-1309. <https://doi.org/10.1177/0146167204264480>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Conger, J. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9, 107-121.
- Crisp, R. J., & Hewstone, M. (2001). Multiple categorization and implicit intergroup bias: differential category dominance and the positive-negative asymmetry effect. *Eur. J. Soc. Psychol.*(31), 45-62.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986a). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986b). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

- Davis, D. D., & Bryant, J. L. (2003). Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. *Advances in Global leadership*, 3, 303-340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dennis, D. J., Meola, D., & Hall, M. J. (2013). Effective leadership in a virtual workforce. *T+D*, 67(2), 46-52.
- Denzin, N. K. (2009/1970). *The research act: A theoretical introduction to socio-logical methods* (Vol. 4). Transaction.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219.
- Ditrich, L., Scholl, A., & Sassenberg, K. (2017). Time to go! leaving the group in response to norm-deviations. *Journal of Experimental Social Psychology* (73), 259-267.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*. Jossey Bass.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27, 569-574.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Ellemers, N., & Rink, F. (2015). Identity in work groups: The beneficial and detrimental consequences of multiple identities and group norms for collaboration and group performance. *Social Identification in Groups*, 1-41. [https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(05\)22001-5](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(05)22001-5)
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity *Annual Review of Psychology*(53), 161-186.
- Ferrazzi, K. (2014). Managing yourself getting virtual teams right. *Harvard Business Review*, 92, 120-123.
- Fischer, P., Jander, K., & Krueger, J. (2018). *Sozialpsychologie für Bachelor*. Springer.
- Fladerer, M., Steffens, N. K., & Haslam, A. S. (2020a). Bridging gaps in organizations: Leaders as entrepreneurs of Identity. In Z. Jaser (Ed.), *The connecting leader: Serving concurrently as a leader and a follower*. Information Age Publishing.

- Fladerer, M., Steffens, N. K., & Haslam, A. S. (2020b). The value of speaking for 'us': The relationship between CEOs' use of I- and we-referencing language and subsequent organizational performance. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09677-0>
- Fladerer, M. P., & Misterek, L. G. (2019). Yes, we can: Der soziale Identitätsansatz effektiver Führung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 3(3), 99-109.
- Flick, U. (2008). *Managing the quality of qualitative research*. Sage.
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Vol. 2). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_30
- Friday, C. J. (2008). Global virtual teams: Challenges of technology and culture. In R. E. Biech (Ed.), *The 2008 Pfeiffer annual consulting* (pp. 205-213). John Wiley and Sons.
- Furumo, K. (2009). The impact of conflict and conflict management style on deadbeats and deserters in virtual teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49, 66-73.
- Gajendran, R. S., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*(97), 1252-1261.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers Psychology*, 12(624637). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gera, S. (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 1-4.
- Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2019). Digitale Transformation der Wissens- und Industriearbeit. In F. C. Brodbeck, E. Kirchler, & R. Woschée (Eds.), *Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Springer-Verlag GmbH Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55674-0>
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). License to fail: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(105), 14-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.04.002>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership styles and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 10(1), 1-20.
- Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T., Dingle, G., & Haslam, S. A. (2018). *The new psychology of health: Unlocking the social cure*. Routledge.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. Sage.

- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1469-1479. <https://doi.org/doi:10.1177/01461672012711008>
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social Identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: International Review*, 49(3), 319-339.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Heiser, P. (2018). *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien*. Springer VS.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management systems implementation. *Human Resource Management Review*, 23, 114-125.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99, 390-403.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A., & Giles, H. (2012). Norm talk and identity in intergroup communication. In H. Giles (Ed.), *The handbook of intergroup communication* (pp. 373-387). Routledge.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory, C* 16(1), 7-30.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 258-304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.
- Jetten, J., Branscombe, N., Haslam, S., Haslam, C., Cruwys, T., Jones, J., & Zhang, A. (2015). Having a lot of a good thing: Multiple important group memberships as a source of self-esteem. *PLoS ONE*, 10(5), e0124609. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0124609>
- Jetten, J., Haslam, C., & Haslam, S. A. (2012). *The social cure: Identity, health and well-being*. Psychology Press.

- Jönsson, J. (2016). *To lead from a distance. Virtual leadership* [Jönköping University]. Jönköping.
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(4), 437-449.
- Klebe Trevino, L., Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations. A symbolic Interactionist perspective. *Communication Research*, 14(5), 553-574.
- Klieme, E. (2004). Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen? *Auszug aus Pädagogik*, 6, 10-13.
- Kock, N. (2004). The psychobiological model: Towards a new theory of computer-mediated communication based on Darwinian evolution. *Organization Science*, 15, 327-348.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (Vol. 3). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Kurz, A. (2019). *Agilität und Führung. Der Scrum Master als ein Element der Mitarbeiterführung im agilen Arbeitsumfeld. Eine qualitative Studie in Kooperation mit der BMW Group* [unveröffentlichte Masterarbeit]. Ludwig-Maximilians-Universität.
- Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms and their effects on the validity of theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 235-258. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060843>
- Lewandowski, J., Rosenberg, D. B., Parks, J. M., & Siegel, J. T. (2011). The effect of informal social support: Face-to-face versus computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 27, 1806-1814.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 17, 648-659.
- Lima, V., Teob, T., & Zhao, X. (2013). Psychological costs of support seeking and choice of communication channel. *Behaviour & Information Technology* 32(2), 132-146. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.518248>
- Lindner, D., & Greff, T. (2018). Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56(3), 628-646. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-00447-9>
- Luo, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2014-0068>

- Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007). Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives*(21), 60-70.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, T. M. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6).
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Vol. 5). Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 423-435). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. . Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Vol. 2). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Mey, G., & Mruck, K. (2020). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (Vol. 2). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Michinov, N., & Michinov, E. (2004). Social identity, group processes, and performance in synchronous computer-mediated communication. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(1), 27-39. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.1.27>
- Miscenko, D., & Day, D. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review*, 6, 215-247.
- Mistereck, L. G. (2018). *Social identity leadership and resilience* [unveröffentlichte Masterarbeit]. Ludwigs-Maximilians Universität.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal*, 44, 1251-1262.
- Mourino-Ruiz, E. L. (2010). Effective leader-employee relationships in the 21st century. In E. Beich (Ed.), *The 2010 pfeiffer annual consulting* (pp. 265-280). John Wiley and Sons.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2020 (in press)). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and Social Reality*. Blackwell.

- Pinheiro dos Reis, D., & Puente-Palacios, K. (2019). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 141-153.
- Postmes, T., & Branscombe, N. R. (Eds.). (2010). *Rediscovering social identity*. Psychology Press.
- Postmes, T., Haslam, S. A., & Swaab, R. (2005). Social influence in small groups: an interactive model of social identity formation. *European Review of Social Psychology*, 16(1), 1-42.
- Powell, A., Ives, B., & Piccoli, G. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1-36).
- Rapp, T., Maynard, T. M., Domingo, M., & Klock, C. (2020). Team emergent states: What has emerged in the literature over 20 years. *Small Group Research*, 52(1), 68-102.
- Rauner, F. (2004). Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompeten. *ITB-Forschungsberichte*, 14. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-366049>
- Reicher, S., & Hopkins, N. (2001). *Self and nation: Categorization, contestation, and mobilization*. Sage.
- Reicher, S. D., & Hopkins, N. (2003). On the science of the art of leadership. In D. v. Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations* (pp. 197-209). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446216170.n15>
- Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S. (2003). Social identity and self-categorization theories contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations. In J. T. Polzer, E. A. Mannix, & A. M. Neale (Eds.), *Identity issues in groups* (pp. 279-304). Emerald Group Publishing Limited.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Saphiere, D. M. (1996). Productive behaviors of global business teams. *International Journal of Intercultural Relations*, 20(2), 227-259.
- Schaubroeck, J. M., & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, 27, 635-647. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>
- Schmidt, G. B. (2015). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182-187.
- Schönfelder, C. (2019). Digitale Kommunikation und Führung 4.0 – zum Potenzial neuer Kommunikationsinstrumente für aktuelle Führungsrollen. In M. Stumpf (Ed.), *Digitalisierung und Kommunikation. Konsequenzen der digitalen Transformation für die Wirtschaftskommunikation* (pp. 199-221). Springer VS.

- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung. Ein Diskussionsbeitrag*. Springer VS.
- Seering, J., Yao, Z., & Kaufman, G. (2018). Applications of social identity theory to research and design in social computing. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(201), 1-34.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action* Portfolio/Penguin.
- Smith-Lovin, L. (2003). The self, multiple identities, and the production of mixed emotions. In P. J. Burke, T. J. Owens, R. T. Sherpe, & P. A. Thoits (Eds.), *Advances in identity theory and research* (pp. 167-178). Kluwer Academic/Plenum Press.
- Snellman, C. L. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 110, 1251-1261.
- Sohrabi, B., Gholipour, A., & Amiri, B. (2011). The influence of information technology on organizational behavior: Study of identity challenges in virtual teams. *International Journal of e-Collaboration*, 7(2), 19-34. <https://doi.org/10.4018/jec.2011040102>
- Solansky, S. T. (2010). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258 <https://doi.org/10.1108/02683941111112677>
- Spears, R., & Otten, S. (2012). Discrimination: Revisiting Tajfel's minimal group studies. In R. Smith & S. A. Haslam (Eds.), *Social Psychology. Revisiting the Classic Studies* (pp. 160- 177). Sage.
- Staples, D. S., & Jhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face to face teams. *Group Decision and Negotiation*, 15, 389-406.
- Stark, W. (1996). *Empowerment: Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus-Verlag.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Jetten, J., & Mols, F. (2017). Our followers are lions, theirs are sheep: How social identity shapes theories about followership and social influence. *Political Psychology*, 1-20. <https://doi.org/10.1111/pops.12387>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25, 1001-1024. <https://doi.org/doi:10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Steinke, I. (2008). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (Vol. 6, pp. 319-331). Rowohlt.
- Suzanne, G. (2001). Virtual teams, real benefits. *Network World*, 18(39), 45.

- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, 223(5), 96-103.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of 'La catégorisation sociale'. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale* (Vol. 1, pp. 272–302). Larousse.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2), 65-93.
<https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178. <https://doi.org/doi:10.1002/ejsp.2420010202>
- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin (Ed.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J. C. (1982). Towards a redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 15-40). Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1991). *Social Influence*. Open University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (Eds.). (1987a). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987b). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25, 237-252.
- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A view from the hierarchical model of

- intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry*, 11(4), 312-318.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 171-191.
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*(90), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 1078-1091. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.004>
- van Knippenberg, D., & Hogg, A. M. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-295.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*(25), 243-295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note - A model of conflict, leadership and performance in virtual teams. *Information Systems Research*, 19(4), 434-455.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face to face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences*, 28(4), 975-996.
- Wepfer, A. G., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2018). Worklife boundaries and well-being: does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 727-740. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9520-y>
- Wirtz, M. A. (2020). *Salienz*. Retrieved 29.12.2020 from <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/salienz>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

8. Anhang

A – Interviewleitfäden

Interviewleitfaden Führungskräfte

Liebe/r XY, vielen Dank, dass du/Sie dir/sich für das Interview Zeit genommen hast/haben und zu meinem Forschungsvorhaben beitragen möchtest/möchten. Mein Name ist Louisa Misterek und ich schreibe meine Doktorarbeit am Center for Leadership and People Management der Ludwig- Maximilians-Universität München.

Im Rahmen meiner Doktorarbeit führe ich Experteninterviews durch und möchte untersuchen, wie ein gemeinsames Wir Gefühl in virtuellen Teams hergestellt werden kann. Das Interview wird anhand eines halbstandardisierten Leitfadens durchgeführt und wird ca. 45 Minuten dauern. Wenn dir/Ihnen zu manchen Fragen keine Antwort einfällt/einfallen oder du/Sie die Frage nicht beantworten möchtest/möchten, ist das kein Problem. Wir gehen dann einfach zum nächsten Teil des Fragebogens über. Gerne darfst/dürfen du/Sie immer etwas hinzufügen. Um eine inhaltsanalytische Auswertung vorzunehmen, würde ich das Interview gerne aufzeichnen und transkribieren. Ist das in Ordnung für dich/Sie? Ich möchte betonen, dass deine/Ihre Antworten absolut vertraulich und anonym behandelt werden und jegliche Hinweise auf deine/Ihre persönliche Identität unkenntlich gemacht wird. Nach der Auswertung werden die Daten gelöscht.

Hast/Haben du/Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen?

VORSTELLUNG

1. Bitte stelle/n dich/Sie sich und deine/Ihre Position kurz vor.
2. Wie lange arbeitest/arbeiten du/Sie schon in deiner/Ihrer Organisation und seit wann leitest/leiten du/Sie ein virtuelles Team?

MERKMALE DER FÜHRUNGSKRAFT

1. Wie siehst/sehen du/Sie dich/sich und deine/Ihre Rolle als Führungskraft im Team?
2. Welche Kompetenzen braucht es, um ein virtuelles Team zu leiten?
3. Welche Werte vertrittst/vertreten du/Sie in deiner/Ihrer Arbeit?
4. Wie schaffst/schaffen du/Sie eine gemeinsame Vision?
5. Würdest/würden du/Sie dich/sich als Rolemodel für dein/Ihr Team (prototypisch) beschreiben? Wenn ja, warum?
6. Welche Strategien und Techniken nutzt/en du/Sie um Einfluss auf deine/Ihre Mitarbeiter:innen zu nehmen?

7. Wie repräsentierst/en du/Sie dich/sich und dein/Ihr Team, auch ganz besonders in Abgrenzung nach außen?

MERKMALE DES TEAMS

1. Was sind eure/Ihre impliziten und expliziten Spielregeln im Team?
2. Wie würdest/en du/Sie das Gemeinschaftsgefühl bei euch/Ihnen im Team beschreiben?
3. Wie förderst/en du/Sie den gemeinsamen Teamgedanken?
4. Welche Werte lebt/en ihr/Sie in eurem/Ihrem Team?
5. Wie erkennen deine/Ihre Mitarbeiter:innen, dass sie Teil des Teams sind?
6. Wie grenzt/en ihr/sich euch zu anderen Teams ab?

INTERAKTION UND KOMMUNIKATION MIT DEM TEAM

1. Wie würdest/en du/Sie die Beziehungen der einzelnen Mitarbeiter*innen im Team untereinander beschreiben?
2. Welche digitalen Kommunikationskanäle oder Tools nutzt/en ihr/Sie und warum gerade diese?
3. Wie beeinflusst deiner/Ihrer Meinung nach, die digitale Kommunikation deine/Ihre Führung?
4. Wenn du/Sie es dir/sich völlig frei aussuchen könntest/en, würdest/en du/Sie lieber analog oder digital mit deinem/Ihrem Team zusammenarbeiten?

KOMMENTARE UND VERABSCHIEDUNG

Wir haben das Interview durchlaufen. Gibt es von deiner/Ihrer Seite aus noch Fragen, Gedanken, die du/Sie mir auf den Weg geben möchtest? Zum Beispiel etwas worüber wir nicht gesprochen haben und dir/Ihnen in diesem Zusammenhang aber als sehr wichtig erscheint?

Dann vielen herzlichen Dank, dass du/Sie dir/sich die Zeit für das Interview genommen hast/haben.

Interviewleitfaden Mitarbeiter:innen

Liebe/r XY, vielen Dank, dass du/Sie dir/sich für das Interview Zeit genommen hast/haben und zu meinem Forschungsvorhaben beitragen möchtest/möchten. Mein Name ist Louisa Misterek und ich schreibe meine Doktorarbeit am Center for Leadership and People Management der Ludwig- Maximilians-Universität München.

Im Rahmen meiner Doktorarbeit führe ich Experteninterviews durch und möchte untersuchen, wie ein gemeinsames Wir Gefühl in virtuellen Teams hergestellt werden kann. Das Interview wird anhand eines halbstandardisierten Leitfadens durchgeführt und wird ca. 45 Minuten dauern. Wenn dir/Ihnen zu manchen Fragen keine Antwort einfällt oder du/Sie die Frage nicht beantworten möchtest/en, ist das kein Problem. Wir gehen dann einfach zum nächsten Teil des Fragebogens über. Gerne darfst/dürfen du/Sie immer etwas hinzufügen. Um eine inhaltsanalytische Auswertung vorzunehmen, würde ich das Interview gerne aufzeichnen und transkribieren. Ist das in Ordnung für dich/Sie? Ich möchte betonen, dass deine/Ihre Antworten absolut vertraulich und anonym behandelt werden und jegliche Hinweise auf deine/Ihre persönliche Identität unkenntlich gemacht wird.

Hast/haben du/Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen?

VORSTELLUNG

1. Bitte stelle/n dich/Sie sich und deine/Ihre Position kurz vor.
2. Wie lange arbeitest/en du/Sie schon in deiner/Ihrer Organisation und speziell in deinem/Ihrem Team?

MERKMALE DER FÜHRUNGSKRAFT

1. Wie empfindest/en du/Sie die Rolle deiner/Ihrer Führungskraft im Team?
2. Welche Kompetenzen braucht es deiner/Ihrer Meinung nach, um ein virtuelles Team zu leiten?
3. Wie schafft deine/Ihre Führungskraft eine gemeinsame Vision?
4. Würdest/en du/Sie deine/Ihre Führungskraft als „Rolemodel“ beschreiben? Wenn ja, warum?
5. Welche Strategien und Techniken nutzt deine/Ihre Führungskraft um Einfluss auf euch/Sie als Mitarbeiter:innen zu nehmen?
6. Wie präsentiert deine/Ihre Führungskraft dein/Ihr Team nach außen?

MERKMALE DES TEAMS

1. Was sind eure/Ihre impliziten und expliziten Spielregeln im Team?
2. Wie würdest/en du/Sie das Wir-oder Gemeinschaftsgefühl bei euch/Ihnen im Team beschreiben?
3. Wie fördert deine/Ihre Führungskraft einen gemeinsamen Teamgedanken?
4. Welche Werte lebt/en ihr/Sie in eurem/Ihrem Team?
5. Wie erkennst/en du/Sie, dass du/Sie Teil des Teams bist/sind?
6. Wie grenzt/en ihr/Sie euch/sich zu anderen Teams ab?

INTERAKTION UND KOMMUNIKATION MIT DEM TEAM

1. Wie würdest/en du/Sie die Beziehung zu deiner/Ihrer Führungskraft beschreiben?
2. Wie würdest/en du/Sie die Beziehungen im Team untereinander beschreiben?
3. Welche digitalen Kommunikationskanäle oder Tools nutzt/en ihr/Sie und warum gerade diese?
4. Wie beeinflusst deiner/Ihrer Meinung nach die digitale Kommunikation Führung?
5. Wenn du/Sie es dir/sich völlig frei aussuchen könntest/en, würdest/en du/Sie lieber analog oder digital im Team zusammenarbeiten? Warum?

KOMMENTARE UND VERABSCHIEDUNG

Wir haben das Interview durchlaufen. Gibt es von deiner/Ihrer Seite aus noch Fragen, Gedanken, die du/Sie mir auf den Weg geben möchtest? Zum Beispiel etwas worüber wir nicht gesprochen haben und dir/Ihnen in diesem Zusammenhang aber als sehr wichtig erscheint?

Dann vielen herzlichen Dank, dass Du dir die Zeit genommen hast.

B – Codebuch mit Codierungshäufigkeiten

| | |
|--|----|
| 1 Gute Zitate MA | 39 |
| 2 Gute Zitate FK | 98 |
| 3 Good to know | 2 |
| 3.1 soziale Rolle FK im Team | 0 |
| 3.1.1 Sparings Partner | 2 |
| 3.1.2 Scrum Master | 2 |
| 3.1.3 Mentor | 1 |
| 3.1.4 Vorgesetzte/r | 2 |
| 3.1.5 Kollege | 3 |
| 3.1.6 Coach | 19 |
| 4 ORGANISATIONALE FAKTOREN | 0 |
| 4.1 FtF Aktivitäten | 0 |
| 4.1.1 Teamtreffen | 14 |
| 4.1.2 gemeinsames Projekt | 3 |
| 4.1.3 Schulung, Workshops, Veranstaltungen | 11 |
| 4.1.4 Mittagessen | 4 |
| 4.1.5 Feierabendbier | 5 |
| 4.1.6 Mitarbeitergespräch | 7 |
| 4.2 Information & Kommunikation | 1 |
| 4.2.1 Smalltalk | 4 |
| 4.2.2 Schnelligkeit | 5 |
| 4.2.3 Erfolgsfaktor | 29 |
| 4.2.4 Proaktivität | 12 |
| 4.2.5 Erreichbarkeit & Nähe | 19 |
| 4.2.6 Meetings | 8 |
| 4.2.7 Herausforderungen | 0 |
| 4.2.7.1 persönliche Beziehung aufbauen | 1 |
| 4.2.7.2 Grenzen ziehen | 2 |
| 4.2.7.3 fehlende Strategie | 8 |

| | |
|--|----|
| 4.2.7.4 keine Beteiligung | 6 |
| 4.2.7.5 unklare Zuständigkeiten und Regeln | 11 |
| 4.2.7.6 Druck von "oben" | 3 |
| 4.2.7.7 Zeitdruck | 5 |
| 4.2.8 Verbal | 11 |
| 4.2.9 Regelmäßigkeit | 36 |
| 4.2.10 Feedback | 35 |
| 5 TEAMFÜHRUNG | 0 |
| 5.1 Erfahrung und Kompetenzen | 0 |
| 5.1.1 Kompetenzen FK | 0 |
| 5.1.1.1 Handlungskompetenzen | 0 |
| 5.1.1.1.1 Proaktivität | 30 |
| 5.1.1.1.2 Risikobereitschaft | 6 |
| 5.1.1.1.3 Transparenz herstellen | 37 |
| 5.1.1.1.4 Komplexitätsreduktionsfähigkeit | 24 |
| 5.1.1.1.5 Empowerment | 27 |
| 5.1.1.2 Fachkompetenzen | 0 |
| 5.1.1.2.1 analytische Fähigkeiten | 29 |
| 5.1.1.2.2 Businesswissen & Projektmanagement | 11 |
| 5.1.1.2.3 Expertenwissen | 16 |
| 5.1.1.3 Selbstkompetenzen | 0 |
| 5.1.1.3.1 Entscheidungsfähigkeit | 29 |
| 5.1.1.3.2 Lernbereitschaft | 29 |
| 5.1.1.3.3 Verantwortung | 24 |
| 5.1.1.3.4 Offenheit / Neugier | 42 |
| 5.1.1.3.5 Flexibilität | 32 |
| 5.1.1.3.6 Abschalten können | 13 |
| 5.1.1.3.7 Resilienz | 9 |
| 5.1.1.3.8 Selbstreflexion | 21 |
| 5.1.1.3.9 Organisation & Strukturierung | 65 |
| 5.1.1.4 Sozialkompetenzen | 2 |

| | |
|--|-----|
| 5.1.1.4.1 Empathie | 41 |
| 5.1.1.4.2 Netzwerk schaffen | 23 |
| 5.1.1.4.3 Motivation & Motivieren | 21 |
| 5.1.1.4.4 Kommunikationsstärke | 36 |
| 5.1.1.5 Technik & Medienkompetenz | 31 |
| 5.1.2 Führungserfahrung | 25 |
| 5.2 Führungsstile und Einflussstrategien | 0 |
| 5.2.1 Social Identity Leadership | 4 |
| 5.2.1.1 Identity Advancement | 57 |
| 5.2.1.1.1 (-) Advancement | 4 |
| 5.2.1.2 Identity Entrepreneurship | 128 |
| 5.2.1.2.1 (-) Entrepreneurship | 3 |
| 5.2.1.3 Identity Impresarioship | 94 |
| 5.2.1.3.1 (-) Impresarioship | 1 |
| 5.2.1.4 Identity Prototypicality | 80 |
| 5.2.1.4.1 (-) Prototypicality | 1 |
| 5.2.2 Authentische Führung | 9 |
| 5.2.3 Agile Führung | 33 |
| 5.2.4 Digitale Führung | 53 |
| 5.3 Werte, Ziele und Visionen FK | 0 |
| 5.3.1 Werte FK | 1 |
| 5.3.1.1 Achtsamkeit | 2 |
| 5.3.1.2 Gemeinsamkeit | 27 |
| 5.3.1.3 Ehrlichkeit | 22 |
| 5.3.1.4 Diversity | 3 |
| 5.3.1.5 Humanität | 13 |
| 5.3.1.6 Qualität/ Exzellenz | 21 |
| 5.3.1.7 Nachhaltigkeit | 6 |
| 5.3.1.8 Integrität | 2 |
| 5.3.1.9 Verlässlichkeit | 15 |
| 5.3.1.10 Vertrauen | 13 |

| | |
|---|----|
| 5.3.1.11 Lebenslanges Lernen | 18 |
| 5.3.1.12 Transparenz | 14 |
| 5.3.1.13 Genauigkeit | 10 |
| 5.3.1.14 Verantwortung übernehmen/abgeben | 20 |
| 5.3.1.15 Respekt | 21 |
| 5.3.1.16 Wertschätzung | 33 |
| 5.3.1.17 Kundenfokus | 4 |
| 5.3.1.18 Offenheit/Toleranz | 43 |
| 5.3.2 Vision der FK | 13 |
| 5.3.3 Ziele der FK | 1 |
| 5.3.3.1 Produktivität & Innovation verbessern | 1 |
| 5.3.3.2 digitale Kompetenzen erwerben | 1 |
| 5.3.3.3 Expandieren | 1 |
| 5.3.3.4 Häufiger ftf sehen | 1 |
| 5.3.3.5 Freiraum geben | 5 |
| 5.3.3.6 (Gemeinsam)Lösungen finden | 11 |
| 6 TEAMKOMPOSITION | 0 |
| 6.1 Deep Level Diversity | 0 |
| 6.1.1 Vision | 0 |
| 6.1.1.1 im Aufbau | 9 |
| 6.1.1.2 Nein | 14 |
| 6.1.1.3 Ja | 3 |
| 6.1.2 Prestige/ Status | 0 |
| 6.1.2.1 Die Coolsten | 5 |
| 6.1.2.2 niedrige Visibilität | 2 |
| 6.1.2.3 Exklusivität | 6 |
| 6.1.3 Disktinktheit | 0 |
| 6.1.3.1 zu wenig, reaktiv | 7 |
| 6.1.3.2 Nicht vorhanden | 6 |
| 6.1.3.3 zur Konkurrenz | 3 |
| 6.1.3.4 zu anderen Teams | 7 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 6.1.3.5 zur Firma | 7 |
| 6.1.3.6 stolze (Außen)darstellung | 17 |
| 6.1.3.7 Name / Label | 8 |
| 6.1.3.8 Themenbedingt | 13 |
| 6.1.4 Werte | 2 |
| 6.1.4.1 Zeit- und Selbstmanagement | 23 |
| 6.1.4.2 Gemeinsamkeit | 11 |
| 6.1.4.3 Feedback | 5 |
| 6.1.4.4 Diversity | 7 |
| 6.1.4.5 Offenheit | 12 |
| 6.1.4.6 Kreativität | 3 |
| 6.1.4.7 Proaktivität | 12 |
| 6.1.4.8 Transparenz | 11 |
| 6.1.4.9 Wertschätzung | 19 |
| 6.1.4.10 Ehrlichkeit | 11 |
| 6.1.4.11 Respekt | 14 |
| 6.1.4.12 Hilfsbereitschaft | 11 |
| 6.1.4.13 Kritikfähigkeit | 4 |
| 6.1.5 Ziele/ Wünsche | 2 |
| 6.1.5.1 besseres Strukturieren | 6 |
| 6.1.5.2 Teamziele | 4 |
| 6.1.5.3 mehr Freiräume | 2 |
| 6.1.5.4 Controllingsystem einführen | 1 |
| 6.1.5.5 Zusammen Zeit verbringen | 9 |
| 6.1.5.6 Weiterentwickeln | 9 |
| 6.1.5.7 status quo beibehalten | 2 |
| 6.1.6 Normen | 0 |
| 6.1.6.1 Fehlerkultur | 1 |
| 6.1.6.2 kritisch sein, hinterfragen | 4 |
| 6.1.6.3 Laissez faire | 4 |
| 6.1.6.4 Den Anderen akzeptieren | 7 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 6.1.6.5 Rücksichtig sein | 7 |
| 6.1.6.6 An die Regeln halten | 2 |
| 6.1.6.7 Hilfe anbieten | 8 |
| 6.1.6.8 Im Konsens sein | 4 |
| 6.1.6.9 Verfügbar sein | 7 |
| 6.2 Surface Level Diversity | 0 |
| 6.2.1 Team Design | 0 |
| 6.2.1.1 Zusammensetzung | 18 |
| 6.2.1.2 Persönlichkeitsfit | 9 |
| 6.2.1.3 Teamgröße | 19 |
| 6.2.2 Demographische Merkmale | 0 |
| 6.2.2.1 Branche | 20 |
| 6.2.2.2 Nationalität | 3 |
| 6.2.2.3 Geschlecht | 16 |
| 6.2.2.4 Alter | 17 |
| 7 EMERGENT STATES | 0 |
| 7.1 Identifikation | 0 |
| 7.1.1 hoch | 34 |
| 7.1.2 mittel | 17 |
| 7.1.3 niedrig | 11 |
| 7.2 Beziehungsqualität | 2 |
| 7.2.1 schlecht | 5 |
| 7.2.2 mittel | 18 |
| 7.2.3 gut | 41 |
| 7.3 Teamklima | 0 |
| 7.3.1 jung & dynamisch | 3 |
| 7.3.2 professionell | 3 |
| 7.3.3 kollegial | 4 |
| 7.3.4 kommunikativ | 8 |
| 7.3.5 freundschaftlich | 16 |
| 7.4 Vertrauen | 2 |

| | |
|--|----|
| 7.4.1 hoch | 38 |
| 7.4.2 mittel | 14 |
| 7.4.3 niedrig | 6 |
| 7.5 Kohäsion | 2 |
| 7.5.1 hoch | 21 |
| 7.5.2 mittel | 20 |
| 7.5.3 niedrig | 9 |
| 8 MODERATOREN | 0 |
| 8.1 Aufgabenabhängigkeit | 2 |
| 8.1.1 mittel | 11 |
| 8.1.2 Niedrig | 8 |
| 8.1.3 Hoch | 11 |
| 8.2 Teamkontext | 0 |
| 8.2.1 Firmenkultur | 6 |
| 8.2.2 Hierarchie | 0 |
| 8.2.2.1 steil | 5 |
| 8.2.2.2 flach | 25 |
| 8.3 Virtualität | 0 |
| 8.3.1 (Grad) physische Distanz im Team | 0 |
| 8.3.1.1 niedrig | 3 |
| 8.3.1.2 mittel | 10 |
| 8.3.1.3 hoch | 12 |
| 8.3.2 Herausforderungen | 0 |
| 8.3.2.1 Zugehörigkeit herstellen | 2 |
| 8.3.2.2 Internetverbindung | 2 |
| 8.3.2.3 Transparenz | 11 |
| 8.3.2.4 Emotionen erkennen | 9 |
| 8.3.2.5 Persönlichkeit | 9 |
| 8.3.2.6 Aktivität/ Beteiligung | 23 |
| 8.3.2.7 Datenschutz | 5 |
| 8.3.3 Nutzung digitaler Tools | 5 |

| | |
|--|----|
| 8.3.3.1 Gründe der Verwendung | 0 |
| 8.3.3.1.1 Verbindung schaffen | 9 |
| 8.3.3.1.2 Erleichterung/ Entlastung | 15 |
| 8.3.3.1.3 Spaß | 3 |
| 8.3.3.1.4 Userbility/ Funktionalität | 16 |
| 8.3.3.1.5 Sicherheit | 1 |
| 8.3.3.1.6 Marketing | 3 |
| 8.3.3.1.7 Analysen und Auswertungen | 6 |
| 8.3.3.1.8 Auswahl | 2 |
| 8.3.3.1.9 Nutzen/ Mehrwert | 17 |
| 8.3.3.1.10 Sichtbarkeit | 8 |
| 8.3.3.2 Art der Medien | 0 |
| 8.3.3.2.1 Cloud | 3 |
| 8.3.3.2.2 Augmented Reality | 1 |
| 8.3.3.2.3 Kollaborative- und Projektmanagementtools | 58 |
| 8.3.3.2.4 Messenger Dienste | 34 |
| 8.3.3.2.5 E-Mail | 21 |
| 8.3.3.2.6 Video | 44 |
| 8.3.3.2.7 Telefon | 24 |
| 8.3.3.2.8 Websites | 5 |
| 8.3.3.2.9 Zeitschriften / Literatur | 1 |
| 8.3.3.2.10 Social Media | 16 |
| 8.3.3.2.11 Wikis | 3 |
| 8.3.3.3 Hardware | 4 |
| 8.3.3.4 Netikette | 5 |
| 8.3.4 Einstellung zu Medien | 0 |
| 8.3.4.1 kritisch/ differenzierend | 12 |
| 8.3.4.2 (-) negativ/ ablehnend | 4 |
| 8.3.4.3 (+/-) neutral/ wertfrei | 8 |
| 8.3.4.4 (+) positiv/ offen | 27 |

| | |
|---|----|
| 8.3.5 Einfluss digitaler Tools (Strukturcode) | 0 |
| 8.3.5.1 (+/-) neutral | 5 |
| 8.3.5.2 (-) negativer Einfluss | 6 |
| 8.3.5.2.1 (-) Effizienz | 3 |
| 8.3.5.2.2 (-) Kontrolle | 10 |
| 8.3.5.2.3 (-) Abhängigkeit | 8 |
| 8.3.5.2.4 (-) Ungenauigkeit | 7 |
| 8.3.5.2.5 (-) Demotivation | 5 |
| 8.3.5.2.6 (-) Geschwindigkeit | 14 |
| 8.3.5.2.7 (-) Unsicherheit | 9 |
| 8.3.5.2.8 (-) Informations - Kreativitätsverlust | 16 |
| 8.3.5.2.9 (-) Verantwortungsübernahme | 4 |
| 8.3.5.2.10 (-) Meinung ändern | 2 |
| 8.3.5.2.11 (-) Anonymität | 13 |
| 8.3.5.2.12 (-) Informationsüberfluss | 12 |
| 8.3.5.2.13 (-) Verlust sozialer Kontakt | 23 |
| 8.3.5.2.14 (-) keine Pause/ Kopf frei bekommen | 5 |
| 8.3.5.2.15 (-) Überforderung | 20 |
| 8.3.5.3 (+) positiver Einfluss | 15 |
| 8.3.5.3.1 (+) Motivation | 3 |
| 8.3.5.3.2 (+) Transparenz | 18 |
| 8.3.5.3.3 (+) Übersichtlichkeit | 11 |
| 8.3.5.3.4 (+) Planungssicherheit | 3 |
| 8.3.5.3.5 (+) Vernetzung | 22 |
| 8.3.5.3.6 (+) Freiheit / Mobilität | 13 |
| 8.3.5.3.7 (+) Nachhaltigkeit/Umweltfreundlichkeit | 3 |
| 8.3.5.3.8 (+) Up to date sein | 21 |
| 8.3.5.3.9 (+) Effizienz | 29 |
| 8.3.5.3.10 (+) Veränderung | 13 |
| 8.3.5.3.11 (+) Fokussierung | 7 |
| 8.3.5.3.12 (+) Verantwortungsübernahme | 6 |

Part 2: Leader norm transgressions and the moderating influence of shared social identities such as gender on the relationship of boss phubbing on employee work engagement and stress

Abstract

Boss phubbing is a new phenomenon in today's digitalized business world and seems to have a negative impact on relationships. Building on the Social Identity Approach, we assume, that Boss Phubbing undermines the shared identity of leader and follower and therefore has a damaging force. In addition, we argue that the same sex dyad of leader and follower could have a buffering effect, because both parties belong to the same sex and have the same shared identity. We provide empirical evidence from two studies: a quasi-experimental vignette study with 188 students (Study 1), and 306 employees in a second vignette study (Study 2). In Study 1 the results showed the significant negative impact of boss phubbing on work engagement and a positive effect on stress. We were not able to show the buffering effect of the same-sex dyad (shared identity). However, in a three-way interaction, we discovered, that female leaders were more punished for their norm transgression, than male leaders. Study 2 provided evidence that employees showed the same effects as in study 1. Even though the identity of the team was made more salient. In both studies, employee's perceptions of boss phubbing relate to a norm-transgression and had negative impacts on their well-being. Only the three-way interaction with gender was not significant anymore. We will discuss the implications of our findings for current management research and practice.

Keywords: social identity, boss phubbing, stress, work-engagement, gender stereotypes.

1. Introduction

Modern technologies and devices are no longer indispensable in our working world. Especially smartphone use is getting a normal daily habit, almost like tooth brushing or eating. On the one hand, it comes with many advantages. Fast and immediately communication is as easy as never before. On the other hand, this phenomenon comes with many disadvantages. The constant reachability can lead to stress (Krasnova et al., 2016).

Another critical aspect of the constant digital communication is the disturbance of real face-to-face communication. Recent articles show the mentally unhealthy effects of this behavior (Roberts & David, 2020). There even exist a word for this new phenomenon of playing, swiping, or writing with the smartphone during a real-life conversation. It is called *phubbing*. The word "phubbing" comes from two words: "phone" and "snubbing." This means seeing someone's cell phone during a real conversation with someone else [2,3]. [...] Phubbing is a culture that arises because of the uncontrolled effects of modernization.“ (Afdal et al., 2018) Phubbing behavior violates the social norm to listen to each other and give each other attention during a conversation (Chotpitayasunondh & Douglas, 2016). We therefore state phubbing as a norm transgression in human relationships.

While phubbing already got attention from scientist in the context of romantic relationships, boss phubbing, the same behavior in the working context, is still in its beginning. Researchers (Roberts et al., 2017) could already show the negative impact of boss phubbing on the work engagement of employees. Our research investigates in the relationship of leader-follower dyads in different gender compositions and how it is affected by phubbing. We want to generate further value through taking the Social Identity Approach (H. Tajfel & J. C. Turner, 1986) as an explaining theory into account. We assume, that the disturbing phubbing behavior also threatens the shared social identity of leaders and employees as a team and has therefore negative outcomes like lower work engagement or stress. Our second new assumption is, that when leader and follower have the same sex, the effect will be weaker, because in line with the Social Identity Approach (SIA) same sex leader and follower belong to the ingroup “same sex”. People of ingroups tend to give more transgression credit (Ditrich et al., 2019) for norm disturbing behavior to people of their own group.

Therefore, this research will be a further explanation how phubbing evolves and how it can be handled. It is particularly important to address this issue, as the use of smartphones has become indispensable. For an increasingly digitalized society, we need tested rules and standards for how we want to interact with each other in the future. This is not only important

for managers, but also for every employee. Only when both parties of the interaction are aware of this phenomenon and its effects a solution can be sought together. The study is especially helpful for all trainers and coaches in the executive area to make leaders aware of the phenomenon and to be able to offer clarifications. Indeed, we must always be aware that leadership means exerting social influence (Hogg et al., 2012). If the relationship between leader and follower is disturbed (by phubbing), leadership cannot take place.

With this overall social motivation, this study is structured as follows: First, an overview of current research on phubbing will be provided (chapter 2.1). In this context, phubbing as a norm violation will be explained once again in more detail. Next, we would like to introduce the Social Identity Approach (Abrams & Hogg, 1990; H. Tajfel & J. C. Turner, 1986). Derived from this, we present our first two hypotheses. In the last part of the theory chapter, the leader-employee dyad and gender will be discussed in more detail. In line with this argumentation, the last two hypotheses of this study emerge. The methodological part follows in chapter 3.1 and 4.1. We conducted two different experiments, which built on each other. Experiment 1 was part of a master thesis, which was supervised by the author. Experiment 2 was an advancement of experiment 1. Each experiment will be discussed on its own. Chapter 5 is dedicated to the results of both studies. In a short discussion we would like to classify the research results once again and reflect possible weaknesses of this work.

2. Theory and hypotheses

2.1 Boss phubbing – a norm-transgression in a digital age?

2.1.1 Boss phubbing

Have you ever been in a social interaction and this other person takes out her or his smartphone and is doing something with it, while you both were talking? Yes? Then you have been in a phubbing situation. Phubbing is a new phenomenon which is (Roberts et al., 2017), a distracting behavior (with the smartphone) of a person who is in a social interaction with another person. Phubbing is a blend between the word smartphone and snubbing (Roberts & David, 2016). Which explains how the distracting behavior is meant. Phubbing can be the writing, swiping, or talking to the phone, while he or she is in a face-to-face conversation (David & Roberts, 2017). In this way, Phubbing disturbs a conversation or even the relationship of those two persons. During the last years, the phenomenon got a lot of attention in context of romantic relationships and friendships (Roberts et al., 2014). Researchers already showed, that phubbing as a negative impact on the well-being of people who gets phubbed (Krasnova et al., 2016; McDaniel & Drouin, 2019; Roberts & David, 2016). We

would like to look at this phenomenon in the organizational context and the relationships at work. In this particular context, great importance is attributed in the management literature to the relationship of the leader-follower dyad (Epitropaki et al., 2020; Roberts et al., 2017). Therefore, this idea is to be taken up. The prerequisites for the leader-employee dyad, which enable and support positive attribution and meaning-making processes, are *dyadic unity* and *dyadic trust* (Olekalns et al., 2020). These two aspects form the foundation in the leader-follower dyad. The term dyadic unity means that there is a shared understanding of norms and goals within the dyad. Representing an important basis for good cooperation, these relational aspects come into play not least when there are violations or transgressions in the leadership dyad. In the next step, we will take a closer look at the shared *we*, the social identity of leader-follower dyad. As an explanatory theory we have chosen the social identity approach, which will be explained in the following.

2.1.2 Social Identity Approach

To support our following hypothesis the guiding theory will be the *Social Identity Approach* (SIA) (A. Haslam, 2004). The Social Identity Approach is a combination (A. Haslam, 2004) of the *Theory of the Social Identity* (H. Tajfel & J. C. Turner, 1979; H. Tajfel & J. C. Turner, 1986) and the *Self-Categorization Theory* (J. Turner, 1982; Turner et al., 1987a). The Social Identity Approaches assumes, that the self-concept is shaped through social interactions and the membership of the individual of different groups (M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006). Thus, the identity of a person is made of individual elements and social elements. A well accepted paradigm is, that people always strive to maintain or to increase their self-worth through the belonging to a group (Hogg & Terry, 2000; Turner, 1975). Those group belongings play a crucial part regarding of the values, attitudes and beliefs of a person (Reynolds et al., 2003b). This part of the self-concept is called *Social Identity* (Tajfel, 1974), when the group membership is attached with a significant emotional value for the individual (Fischer et al., 2018).

2.1.3 Depersonalization

The self-categorization to a so-called salient category is the start point of another process: the *depersonalization process* (Hogg & Terry, 2000). The psychological process of depersonalization causes individuals to no longer relate to their uniqueness, but rather to focus on the characteristics they share with a group. Feelings, thoughts and behavior of the individual are adapted to the group (M.A. Hogg & S.A. Reid, 2006). As a result, the individual shows norm-oriented behavior and a positive attitude regarding to the own group (Hogg & Terry, 2000; Hogg & Reid, 2006).

2.1.4 Group norms

Due to its highly structured nature, norm-guided behavior is expected in the organizational context. Group norms are “regularities in attitudes and behavior that characterize a social group and differentiate it from other social groups”(M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006, p. 7) Norms are the cornerstone of a social identity (Ditrich et al., 2017). Group norms thus describe the views and values of a group, which in turn determine the group's behavior. They explain what the group stands for. Group norms do not have to be explicitly formulated and cognitively present. On the contrary, they are often implicit assumptions that are shared by the group. If there is consensus in the group about the norms, this enables the emergence of a shared identity (Sani, 2008). The stronger the identification with the shared social identity, the more behavior is oriented towards the group norms (van Dick & Kerschreiter, 2016). This illustrates the importance of (group) norms for the organizational context. If a social identity is salient for the members of a group, it leads to common views and behaviors, that correspond to the group norms (Fladerer & Misterek, 2019). Observable behavior is used as information to generate group norms. Therefore, behavior exhibited by a prototypical member may lead other members to conform to the behavior exhibited (Hogg, 2001). This aspect is particularly relevant regarding the topic of leadership and leader-follower dyad.

2.1.5 Norm-transgressions

Because group norms are dynamic, behavior that deviates from the norms can cause them to transform. A change in norms should only be made by the leader if it is in line with the group identity and possibly even strengthens the identity (Sani, 2008). If this is not the case, i.e., if a behavior does not conform to the (group) norms and thus the shared identity, novel behavior may be perceived as a norm transgression. This reduces the social influence of the leader and can ultimately even lead to group members leaving the group (Deutschmann, 2020; Ditrich et al., 2017). Translated in our phubbing scenario a realistic norm could be: “we care for each other, or we listen to each other and show respect”. Phubbing behavior of one person would transgress those team related rules and would be therefore a norm transgression through leader. Norm-transgressions are defined as “actions, at work, whose appropriateness is questionable when judged by norms associated with workplace-related policies, procedures, or practices and/or with codes of interpersonal conduct.” (Shapiro et al., 2011, p. 412) In opposition to the well-researched field of norm-transgressions of employees, this study will further deepen the understanding of norm-transgression of leaders. Explicitly said, phubbing by the leader means the employee's perception that the leader is distracted by his or her

smartphone during a conversation or when the employee is present with the leader (Roberts & David, 2020, p. 2). This perception of the leader and their behavior causes the feeling of a shared we to be compromised. Due to the lack of attention paid to the employee, the persons need to be seen is neglected by the phubbing behavior. In addition, phubbing exhibited by the leader creates an imbalance in the relationship between follower and leader, which can be assumed to threaten the dyadic unit, specifically the perception of the leader as one of us.

2.1.6 Identity threat

Norm-transgressions can lead to a reduced fit between a group's members' self-concept and the group (Ditrich et al., 2017). Since norms are the cornerstones of a social identity, a norm violation is also referred to as a threat to the shared identity (L. Ditrich & K. Sassenberg, 2016). This is because when the norms of what the group stands for are violated, its fundamental essence is threatened. A threat to shared identity is perceived through negative emotions e.g., anxiety or stress (Sani, 2008; Ellemers et al., 2002). Since, according to the identity leadership approach, a leader should be particularly prototypical for a group (D. van Knippenberg & A. M. Hogg, 2003), norm-violating behavior on his or her part is to be considered particularly harmful. The consequences are reduced dyadic trust and unity (Hogg & Reid, 2006).

2.1.7 Transgression severity and transgression credit

Transgression severity plays a role in norm violations and their effects. Minor norm violations can accumulate over a long period of time and have a disruptive effect on the relationship and its dynamics. Severe norm violations can cause such disruption to the relationship immediately and through a single incident (Olekalns et al., 2020). In general, deviation from norms need not automatically have negative consequences, but can also lead to a change in norms (Ditrich et al., 2017; Pinchot et al., 2011). In the case of innovation and creativity, for example, this may even be desirable. The impact of norm violations depends in large part on the perception of the leader. Crucial to this is the prototypicality of the leader (M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006). If she or he is perceived as a prototypical group member, this has a positive effect on the perception of the severity of a norm violation. This phenomenon is due to ingroup-bias. *Ingroup-bias* is the effect, that people of a shared social identity (e.g., family or friends) tend to favor their own ingroup against other groups (Eggins et al., 2003). This is because, as a member of the same group, one always tries to distinguish oneself from the reference group in a positive distinct way to maintain one's own self-worth (Haslam, 2004). Preference for one's own group causes the leader, as well as members of one's own group, to be evaluated less severely than members of out-groups (Abrams et al.,

2013; Brewer & Gardner, 1996). Behind this is the motivation to define own group as positive and distinct, which in turn is owed to the desired positive self-image according the social identity theory (H. Tajfel & J. C. Turner, 1986). The salience of a social identity has the effect of emphasizing the homogeneity of the group of members when the group identity seems threatened (Ellemers et al., 2002).

2.2 Boss phubbing and its effects on employees

2.2.1 Work engagement

Many studies could show, that a shared social identity has positive effects like increased performance through a strong identification with the firm and/or the goals of the firm (Reynolds et al., 2003a). One dimension, which is crucial, when we look at the working context, is work engagement. *Work engagement* is an affective-motivational state, which describes the working attitude of employees. Work engagement is measured by three dimensions: Vitality, absorption and dedication to work (Schaufeli, 2002). This concept is variable and a dynamic concept, which can differ from day to day (Sisolefsky et al., 2017). Work engagement is also impacted by different factors (Bakker et al., 2014). We assume that phubbing is one of them. Phubbing disturbs the relationship between follower and leader (Roberts et al., 2017). As Ditrich et al.(2019) showed in several experiments, norm violations lead negative reactions and in extreme cases even leaving the group.

We assume phubbing as a norm violation, which threatens the shared social identity of leader and follower. On the one hand it threatens the self-worth of the employee on the other hand it threatens the trusting relationship between those two, which threatens again the shared social identity of the leader and follower as a team. Less social identification leads to less commitment and finally to less work engagement. Also, Eidelman and Biernat demonstrated that derogation could be a possible response of the norm violation. They showed, that derogation serves also a self-protective purpose (L. Ditrich & K. Sassenberg, 2016). From this angle, derogation or leaving the ingroup allows group members to distance themselves from the deviate and react in another way: disidentification from the group (Marques et al., 2001; Marques & Paez, 1994). Richard et al (2003) found a strong relation ($r = .60$) between deviant behavior and rejection as an answer from the counterpart.

In line with our studies of phubbing in relation to work engagement, a possible reaction to the norm violation could be: Showing lower work engagement as a rejection of the leader. Whereas the following hypothesis is stated:

H1: There is a negative relationship between boss phubbing and employee work engagement at work.

2.2.2 Stress

Another important concept, which is closely related to work engagement is stress. Nevertheless, stress is also an affective state, it is on the other side of the affective-motivational end. Stress over a long time can be seen as the counter part of work engagement. In the last resort, constant stress can lead to burnout (Langelaan, 2007). Research has shown that the experience of stress in the work context is related, among other things, to situational events in the workplace (Bakker et al., 2014). These situational events are called stressors and include, among others, external influencing factors. These stressors can lead to stressful experiences, depending on the individual's perception and resources (Lazarus & Cohen, 1977). In this process, the perception of a stressor leads to an evaluation process in which the event may be classified as a stressful experience. In this evaluation process of stressors, social identity plays an important role, because a person's social identity has an influence on how he or she evaluates stressors in the work context (Haslam et al., 2005). A shared social identity can buffer stress due to a feeling of social support and belonging. On the one hand, the salience of a shared identity can have a mitigating effect on an experienced stressor by emphasizing the understanding as a We and the resources associated with it. On the other hand, the salience of a social identity can also contribute to a stressor leading to an experience of stress, for example, when it is assessed as a threat to social identity (Haslam & Reicher, 2006). Phubbing also represents such a stressor, which can lead to negative feelings at the relational level (Krasnova et al., 2016). Phubbing in this case threatens the social identity which leads to a negative evaluation of stress (Sani, 2008). It also fosters the feeling of social exclusion and lower self-worth (Ellemers et al., 2002; Roberts et al., 2017). In conclusion, the social identity threat through phubbing should evoke stress and negative feelings, because of the norm-transgression through the leader. Therefore, we state:

H2: There is a positive relationship between phubbing and stress among employees.

2.3 Same-sex-dyads of leader and follower moderator

2.3.1 Identity salience

The social identity which is active (salient) is dependent of the context (Hogg & Terry, 2000). Another factor, which is interweaved are individual resources like personal experiences (Turner & Oakes, 1986). Through the combination of these factors, conscious and unconscious impulses evoke, the so-called *identity cues*. Those identity cues are responsible that the individual show a certain social identity. If and when a social category is salient for a person is dependent of two principles. First, the *accessibility* and second the *fit*. These principles determine if an identity gets salient or not (Reynolds et al., 2003b). Simple accessible categories are categories, which are important for the self-concept, and which get used a lot. If a category is accessible, the second step is the evaluation of the fit (Fladerer et al., 2020 (forthcoming)). In short, the self-categorization process takes place, when the individual has the feeling, he/she fits to the group (Fischer et al., 2018). The individual will also choose a category which has the optimal distinction to another reference group. (Hogg & Terry, 2000). This alignment between similarities and differences is made with the help of prototypes. Those prototypes are cognitive representations of characteristic and stereotype properties of a social category (Hogg & Terry, 2000)

2.3.2 Meta-contrast-level

The question now arises as to when a group is perceived as fitting in at all. But the social identity perspective tries to give an answer to this as well: Accordingly, fit with a group is operationalized by the metacontrast principle (Turner & Oakes, 1986). In the evaluation of fit, a comparison of the differences between the self and social categories occurs. According to the metacontrast principle, a particular social category is more salient when differences to that category are perceived as weaker than differences to another category (van Dick et al., 2005). For the process of self-categorization, this means that one assigns oneself to the category that seems most like oneself and depicts the greatest possible contrast to other categories. The metacontrast principle states that this process aims at the greatest possible contrast between categories. This results in further dynamics which determine the group processes, which are dealt with in the following.

2.3.3 Gender as social identity at work

As in the previous stated, this study examines a specific behavior of leaders with its effects on employees in a working context. In a working condition we have different possibilities for a self-categorization following the SIA (H. Tajfel & J. C. Turner, 1986). The most common categories seem to be the position (follower or leader) and gender. Despite the condition which triggers the position (follower or leader), we assume, that gender will be a stronger category, because is much easier to recognize, always visible and attached with an emotional value (Trepte, 2006). The distinction between similarities and differences of gender are much clearer than with the position. The identification with the category gender should be effortless and smooth (Guarana et al., 2017; Trepte, 2006). Gender in general is an omnipresent category and is often used as an example for an easy accessible category in the literature (M.A. Hogg & S.A. Reid, 2006; Hogg & Terry, 2000). One and the same person can see him- or herself as belonging to several groups and thus possess different social identities, depending on the fit and accessibility of social category (M. A. Hogg & S. A. Reid, 2006). Following the principle of identity salience, social identities are salient to different degrees at different times, with contextual factors influencing salience (Cota & Dion, 1986; Eggins et al., 2003; Turner & Oakes, 1986). Norm transgressions which threaten social identities lead to identity salience (Reynolds et al., 2003a). Phubbing should be a such kind of norm transgression. Gender is also a central component of the self-concept of each of us and has therefore a higher salience as other identity parts (Guarana et al., 2017). If they have the same sex, according to the Social Identity Approach (SIA) In reference to the SIA, when leader and follower have the same sex, they should feel like an ingroup and try to positively define themselves against other reference groups. If leader and follower have a different sex the gender identity should be even more salient according the metacontrast principle. The metacontrast principle indicates that persons will always choose (self-categorize) a category which seem similar to themselves and have the most significant contrast to other categories (Turner & Oakes, 1986). Depending which social identity is salient, the norm-transgression of phubbing should have different effects (Spataro, 2003).

The assumption of this study is, that when leader and follower have the same sex, they see themselves as we. A we of “we as a team” and “we with the same sex”. Because of the effect of the ingroup bias, we assume, that the norm-transgression of the leader will be evaluated lighter Steffens et al. (2019) could also show, that leaders who are prototypical for multiple groups was associated with follower’s stronger identification with leaders. Nevertheless, other research already showed that there is an ingroup bias at work regarding

same sex groups for example in negotiations (Eggins et al., 2003) or employee ratings (Varma & Stroh, 2001). On the other side, the presence of the opposite sex (accentuation principle⁶ (Turner et al., 1987a), should lead to a stronger perception of the norm-transgression of the leader (phubbing), because they categorize themselves in different (gender) groups. In this way, gender similarity acts as moderator of the relationship between phubbing and the outcome variables work engagement and stress.

H3a: The negative relationship between phubbing and work engagement is moderated by the gender similarity between the leader and the employee. If leader and employee are of the same gender, the effect is weaker than for opposite-sex dyads.

H3b: The positive relationship between phubbing and stress is moderated by the gender similarity between the leader and the employee. If leader and employee are of the same gender, the effect is weaker than for opposite-sex dyads

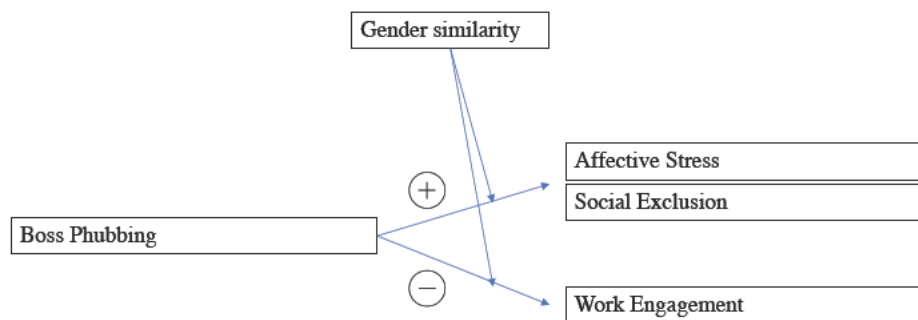
⁶ For the first theoretical ideas see Tajfel, H. (1959). The anchoring effects of value in a scale of judgements. *British Journal of Psychology*, 50, 294-304. , for the first experiments see Tajfel, H., & Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgement. *Ibid.*, 54, 111-114. .

3. Study I

In this study we are going to explore the relationships of the before mentioned hypothesis 1 to 3. Figure 1 shows the independent variable boss phubbing. The two dependent variables stress (measured by two different dimensions: Affective stress and social exclusion) and work engagement. Gender similarity displays the moderator variable.

Figure 1

Research model: The Effects of Boss Phubbing in a Dyadic Leader-Follower-Relationship on Work Engagement and Stress of the Follower



Note. Moderation model of boss phubbing on work engagement and stress moderated by gender similarity of leader and follower (own presentation)

3.1 Method

3.1.1 Sample and Procedure

To check the comprehensibility of questions and questionnaire structure and to safeguard the study, the study was tested in a pilot phase with seven people. This yielded helpful hints and improvements for revising the survey instrument. This was followed by the main survey. The invitation to the study was sent out with the link to the survey. We therefore used two e-mail distribution lists of two German universities, in social networks and via private contacts. We tried to ensure that people from different age and professional groups received the invitation to avoid a one-sided, but rather a representative sample. The online

survey (at the survey-plattform Unipark.com) was active for a period over four weeks (July 10, 2020, to August 09, 2020). In advance, we calculated via a power analysis the minimum sample size of at least 160 participants to detect small overall effects ($f^2 = .05$) of the MANOVA for the variables (see figure 1) ($\alpha = .05$, $F_{crit} = 1.899$, numerator $df = 9$; G*Power 3.1.9.6; (Faul et al., 2009)).

As first we asked the participants for their demographic data and control variables like age, occupational status, and educational attainment. In the next step, we showed them the vignette and assigned randomly the participants to a phubbing and a no phubbing situation. After reading the vignette (see Appendix A), the participants got the items of the dependent variables, based on the research question of this study (work engagement, affective stress, and social exclusion) The used instruments were chosen after a meticulous literature review and are explained further in the next section. At the end of the study, we checked with manipulation check items if the participants understood the vignette and answered honestly. This study incorporates originally $N = 199$ test persons. One manipulation check was that the sex of the shown leader had to be identified correctly. All test persons who did not recognize the sex correctly were excluded. The sample for the analysis had at the end $n = 188$ test persons⁷.

⁷ As requirements for the conduction of a multivariate variance analysis, we assume the statistical independence of the observations and the contingency of the sample and the interval scaled variables Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2013). *Discovering statistics using r*. Sage. . These assumptions are existent through the design of the study. The data are normally distributed according to the central limit theorem for big samples ($n > 30$ for each group) Bortz, J., & Schuster, C. (2016). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler: Extras online* (Vol. 7). Springer. <http://www.springer.com/> . The homogeneity of variances is not given, despite the similar size of the testing groups that is no problem. All in all, (M)ANOVA's are a robust testing method Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2013). *Discovering statistics using r*. Sage. .

Dependent variables. Derived from the hypotheses, we had two dependent variables (DV): Stress and work engagement. The variable *stress* was measured by two indicators. First, the affective stress with the Stress Rating Questionnaire (Edwards et al., 2015). The questionnaire is a short self-report and a good measurement of situational stress. It has five items each on bipolar dimensions. The items were translated in German and slightly adopted. For example: “I felt very uncomfortable...very comfortable”. The internal reliability was excellent ($\alpha = .90$). As a second indicator for stress, derived from social exclusion, we used the German version of the Need-Threat-Scale (Williams, Cheung & Choi, 2000, German version of Bauriedl-Schmidt, 2015). One example item of the four items is: „I felt noticed by the leader“ (1 „not true at all“ to 7 „true at all“). The internal consistency of the scale was excellent as well ($\alpha = .95$). *Work engagement* was examined through three items, respectively for the dimensions of work engagement (vitality, dedication and absorption). The items are related to the German version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES, Schaufeli & Bakker, 2004) and constitute a good indicator for measuring work engagement. An example item is: „Think about how hard you are trying to do the task well?“ (1 „not at all“ to 7 „at all“). The internal reliability was excellent ($\alpha = .94$). For simplification we used for all scales the same 7-likert scale from left (negative) to right (positive). The third dependent variable was *social identification*. Here we used the German translation of the scale from Doosje et al (1995), for example: „I like being a member [of group X].“ We decided on this scale, because it is mainly used for ad hoc groups, as in our sample. The internal reliability was excellent ($\alpha = .93$).

Manipulation checks. In the current literature, we were able to find different opinions, if phubbing at work is a norm transgression or not. Because for many people in our society, the constant use of modern technology gadgets is already normal (see Chotpitayasunondh & Douglas, 2016; Pinchot et al., 2011). We therefore conducted a manipulation check whether phubbing is assumed a norm transgression and to which degree it's noticed as an identity threat. For this purpose, we used items for the perception of the leader behavior and the identity subversion of Ditrich et al. (2017). Again, we used a 7-likert scale as an answering format. An example item is: “This behavior is inappropriate...appropriate.” The internal consistency of the manipulation scale was excellent ($\alpha = .90$).

Additionally, we had three items about the smartphone use of the test persons and a quantitative estimation how much they use their smartphone. Furthermore, we manipulated the sex of the leader. This manipulation was checked by an attention check at the end of the

questionnaire. Here we asked which sex the showed leader had. If the gender was recognized correctly, the manipulation check was successful. A wrong identification of the sex of the showed leader led to an exclusion of the study.

Control variables. As control variables, we collected the variables of age, educational attainment, and occupation status. These variables were collected to reduce possible noise in the data. The variable professional experience was excluded, because of its high correlation with age.

3.1.2 Analytical strategy

The analysis of the study was conducted through the statistic software R Studio. As first, we proofed, if the manipulations of the sex of the leader and phubbing behavior as a norm transgression was successful. In the next step, we made the descriptive analysis. We calculated the means, standard deviations and intercorrelations after Pearson. Cohens D was calculated for the strength of the correlations between the variables. The hypothesis we proofed by a two-factorial independent MANOVA. In this case, we examined the main effects and the interactions between the two factors behavior of the leader (no phubbing vs. phubbing) and gender similarity (same sex vs. opposite sex) on the four dependent variables work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification. Additionally, to the relationship between the independent and dependent variables, we also examined the connection between the dependent variables. As a follow up analysis, we calculated univariate ANOVAs for each of the dependent variable. For every ANOVA we also calculated a contrast analysis to get clear about the direction, how the groups differ. Derived from the hypothesis of this study, we assume a symmetrical effect for the gender similarity, independent of the composition of the sexes. However, in the scientific literature we could find hints that the composition of the leader-follower-dyad regarding to the sex of them, led to asymmetrical effects (Varma & Stroh, 2001). Therefore, we additionally are going to conduct three-way-interactions, with a MANOVA of the sex of the leader, the sex of the follower and the phubbing behavior of the leader. All analysis is based on a standard of $\alpha = .05$ for statistical significance.

3.2 Results

In this section, we will present the results of the pre-study based on the manipulation check of the phubbing behavior. It will follow the descriptive part of the statistics. After that, we present the multivariate analysis and the explorative analysis at the end.

3.2.1 Pre-Study of the manipulation check

Pre-analysis: Manipulation checks

The sex of the leader. In this study, we manipulated the (a) sex of the leader and (b) phubbing behavior of the leader. Therefore, it was important to check if the manipulation was successful or not. It allows us to say if the main effects of the following analysis make sense or not. The sex of the leader was correctly rated by 95,85% of the test persons. The rest of the persons were excluded hence we can draw that the categorization “sex of the leader” in the data is justified.

Phubbing as norm transgression. The second manipulation was regarding the phubbing behavior of the leader. The manipulation check was conducted with the scale of Ditrich et al. (2017). In table 1 we can see the mean variation of the scale for the two groups phubbing versus no phubbing. The group no phubbing ($n = 89$) shows a mean of $M = 5.77$, $SD = 1.14$ and the Phubbing group ($n = 99$) a mean of $M = 2.58$, $SD = 0.81$.

Referring to the table we assume, that boss phubbing was perceived. We calculated a t-test between the means of the manipulation check. It showed a significant difference between the phubbing and no phubbing situation with $t(186) = 22.29$, $p < .001$, $d = 3.26$.

Based on that result, the behavior of a leader who shows boss phubbing is rated significant worse. We can report this effect for the whole scale as for all four single items as appropriateness, expectation, legitimacy and consequences. Table 1 gives us an overview about the means, standard deviations, and t -values for the manipulation check items in a phubbing and no phubbing situation.

Table 1

Descriptive Statistics and T-values for a Phubbing and No Phubbing Situation for Study I

| | Situation | | t (df) | p | d |
|-----------------------|-----------------------|--------------------|-------------------|--------|------|
| | No phubbing N = 89 | Phubbing N = 99 | | | |
| Manipulation Check | 5.77 (1.44) | 2.58 (0.81) | 22.29 (186) | < .001 | 3.26 |
| Appropriateness | 6.16 (1.32) | 2.02 (1.00) | 23.34 (186) | < .001 | 3.56 |
| Expectation | 5.16 (1.03) | 4.04 (1.47) | 5.48 (186) | < .001 | 0.80 |
| Legitimacy | 5.84 (1.41) | 2.18 (0.96) | 19.61 (146.65) | < .001 | 2.93 |
| Consequences | 5.91 (1.61) | 2.06 (0.97) | 19.63 (141.18) | < .001 | 2.94 |

Note. Means and standard deviations (in brackets) for the items of the manipulation check (Ditrich et al., 2017) in a phubbing and no phubbing situation.

Summed up, the manipulation of the behavior of the leader was successful and phubbing was recognized by the test persons.

3.2.2 Descriptive statistics and correlations

Correlations. In table 2 the intercorrelations of the dependent variables are displayed. All variables correlate to a high level with each other ($p < 0.05$).

Table 2

Intercorrelations of the Dependent Variables Work Engagement, Social Exclusion, Affective Stress and Manipulation Check for Study I

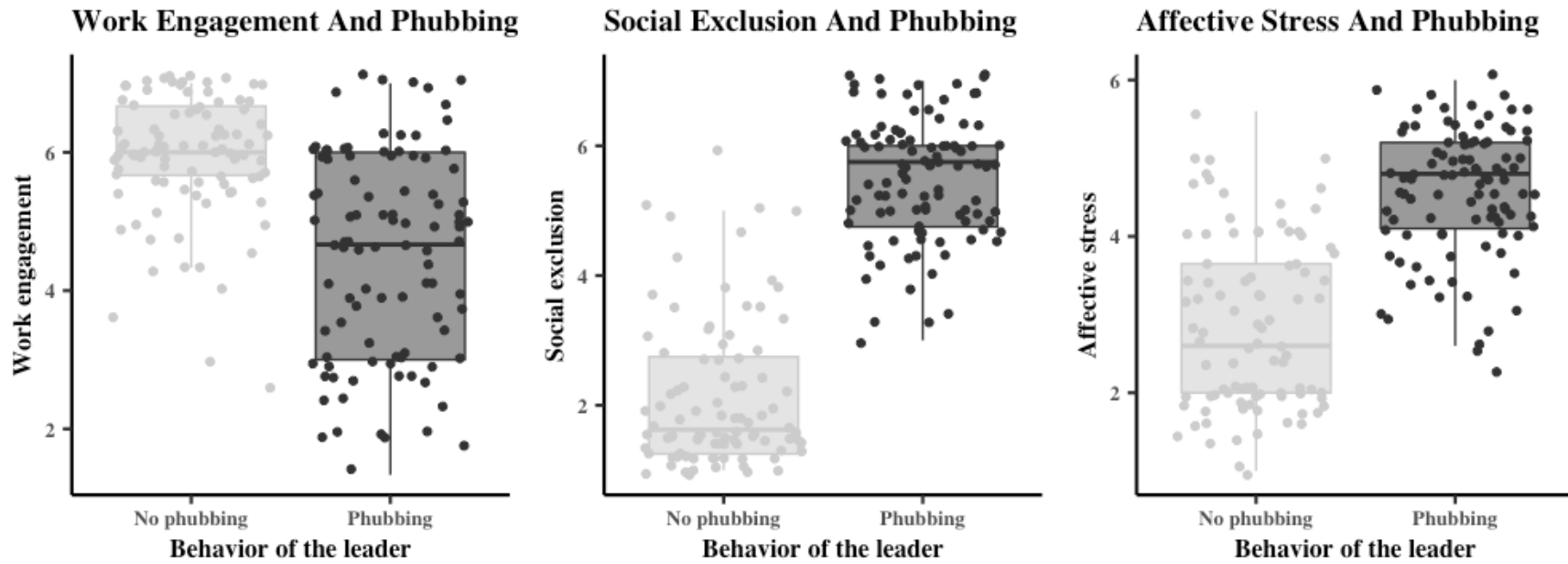
| | Work engagement | Social exclusion | Affective stress |
|--------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Manipulation check | .595*** | -.892*** | -.680*** |
| Work engagement | 1 | -.615*** | -.514*** |
| Social exclusion | | 1 | .733*** |
| Affective stress | | | 1 |

Note. $N = 188$. All variables were assessed on a 7-point scale. Correlations were computed using Spearman's rho correlation coefficient based on a two-tailed test of significance: ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Phubbing. In figure 2 we can see the mean variation of the dependent variables work engagement, affective stress, and social exclusion. The variables are displayed in each case for the phubbing and the no phubbing situation.

Figure 2

The Depended Variables of the Employees in Comparison in a Phubbing and a No Phubbing Situation Through the Leader for Study I

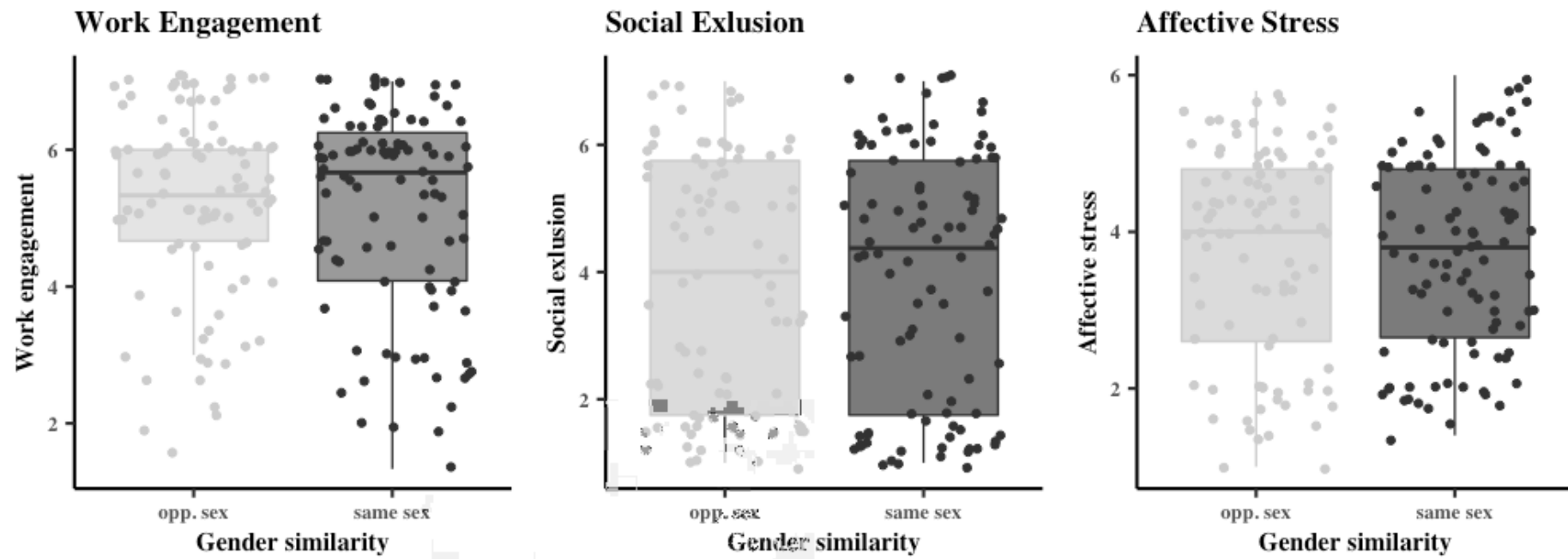


The mean of work engagement in the group no phubbing is $M = 6.01$ and $SD = 0.81$. In the phubbing situation is the mean of work engagement $M = 4.52$ and $SD = 1.49$. The mean of social exclusion in the group no phubbing is $M = 2.05$ and $SD = 1.03$. In the phubbing situation the mean of social exclusion is $M = 4.49$ and $SD = 0.94$. The mean of affective stress in the group no phubbing is $M = 2.82$ and $SD = 1.07$. In the phubbing situation the mean of affective stress is $M = 4.56$ and $SD = 0.82$. We assume from table and the means of the two groups (no phubbing vs. phubbing), that phubbing influences work engagement and stress.

Gender similarity. The results of work engagement, social exclusion, and affective stress in relation to the sex of the leader and the test persons are displayed in figure 3. For work engagement the group “opposite sex” had a mean of $M = 5.26$, $SD = 1.37$ and the group with the same sex had a mean of $M = 5.19$, $SD = 1.48$. For social exclusion the group opposite sex had a mean of $M = 3.80$, $SD = 1.96$ and the same sex group had a mean of $M = 3.92$, $SD = 2.01$. The depend variable affective stress had a mean of $M = 3.75$, $SD = 1.36$ (opposite sex group). The same sex group had a mean of $M = 3.72$, $SD = 1.21$. The boxplots in figure 3 show not much difference between the group “opposite sex” and “same sex”. The mean values and standard deviations let assume, that there will be no significant difference between the two groups in relation to the dependent variables.

Figure 3

The Dependent Variables Work Engagement, Affective Stress, and Social Exclusion in Comparison of the Effects of Phubbing Behavior and Their Differences of Opposite and Same Sex Leaders and Followers for Study I



3.2.3 Phubbing und gender similarity

The interaction between phubbing and gender similarity is displayed in figure 3 with the four experimental groups. The results of the four groups in relation to work engagement, social exclusion and affective stress are displayed in table 3.

Table 3

Mean Values and Standard Deviations of the Dependent Variables Work Engagement, Social Exclusion, and Affective Stress of the Different Experiment Groups for Study I

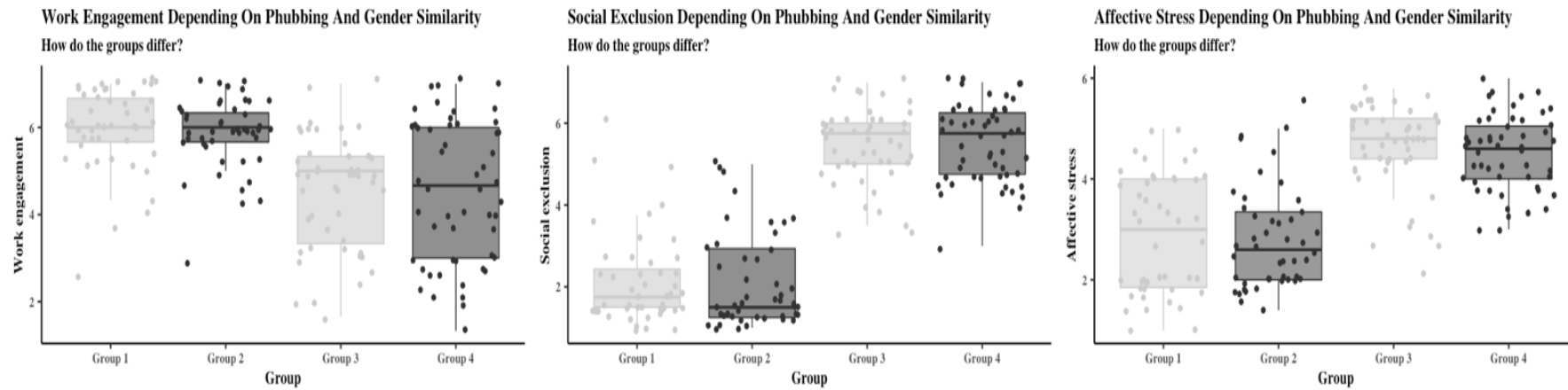
| Variable | <i>M</i> | <i>SD</i> |
|--------------------------------------|----------|-----------|
| Work engagement | | |
| Group 1 (no phubbing/ different sex) | 6.03 | 0.94 |
| Group 2 (no phubbing/ same sex) | 5.98 | 0.67 |
| Group 3 (phubbing/ different sex) | 4.53 | 1.33 |
| Group 4 (phubbing/ same sex) | 4.51 | 1.63 |
| Social exclusion | | |
| Group 1 | 2.06 | 0.98 |
| Group 2 | 2.03 | 1.09 |
| Group 3 | 5.46 | 0.95 |
| Group 4 | 5.51 | 0.94 |
| Affective stress | | |
| Group 1 | 2.86 | 1.19 |
| Group 2 | 2.78 | 0.94 |
| Group 3 | 4.61 | 0.87 |
| Group 4 | 4.51 | 0.77 |

Note. Group 1: $n = 46$, Group 2: $n = 46$, Group 3: $n = 47$, Group 4: $n = 52$

Based on table 3, the mean values and the standard deviations, we assume, that there is no effect between phubbing and gender similarity in the employee-leader dyad in relation to work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification.

Figure 4

The Dependent Variables Work Engagement, Affective Stress, and Social Exclusion in Comparison of the Effects of Phubbing Behavior and Their Differences of the Different Leader-follower Dyads for Study I



In the last section, we described the data of the study. In the next step, we are going to proof the hypothesis of the study. Due this upcoming calculation, we can make further overall consumptions or not. We are going to proof, if the there are differences between the groups and if they are random or not. With the help of a MANOVA and follow up calculations for the main effects, we will be able to make precise statements.

Multivariate analysis of the main effects. We used a Pillai's trace⁸ for a two factorial MANOVA. With this test, we found a statistically significant effect of phubbing on the dependent variables work engagement, social exclusion and affective stress $V = 0.75$, $F(3; 179) = 190.0$ $p < .001$. The mean values of phubbing and no phubbing differ statistical significantly. For the factor "gendermatch" = gender similarity we could not find a significant interaction. These findings lead us regarding content to assumptions about our hypothesis. Hypotheses 1 and 2 assume an effect of phubbing on the dependent variables. According the MANOVA, we have a significant effect of phubbing on the dependent variables. We will further investigate in the single relationships of the variables. Hypothesis 3 assumes the factor "gender similarity" as a moderator of the effect of phubbing on the dependent variables. Because we have no significant effects for gender similarity as main factors and as an interaction term, we must deny hypothesis 3. The following analysis of the MANOVA are univariate statistics.

Hypothesis 1. Hypothesis 1 predicts a negative relationship between phubbing and work engagement. The univariate ANOVA of the variable work engagement showed a significant effect of phubbing $F(1, 181) = 68.38$, $p < .001$, $\omega^2 = .27$. The analysis of the contrasts showed that the phubbing behavior through the leader has a significant negative effect on work engagement ($M = 4.52$, $SD = 1.49$) $t(184) = -8.308$, $p < .001$ (one-sided), $d = 1.22$ in comparison to the no phubbing situation ($M = 5.93$, $SD = 0.9$).

Hypothesis 1 can be accepted.

⁸ Pillais's Trace is a test statistic, which is used for groups that differ in sample size. For this kind of sample, it is the most powerful test. We also checked the homogeneity of the covariances matrices. When they are homogenous and the multivariate normality is tenable, the we can assume, that Pillai's trace is accurate Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2013). *Discovering statistics using r*. Sage. .

Hypothesis 2. Hypothesis 2 predicts a positive relationship between phubbing and stress of the employees. Stress was measured by two indicators. Therefore, we calculated two different analyses.

Social exclusion. There was a significant effect of phubbing on the experience of social exclusion $F(1,181) = 567.48, p < .001, \omega^2 = .76$. The analysis of the contrast showed that the experience of the phubbing situation ($M = 5.49, SD = 0.94$) was significant higher as in the no phubbing situation ($M = 2.05, SD = 1.03$), $t(184) = 23.79, p < .001$ (one-sided), $d = -3.5$.

Affective stress. The ANOVA showed a significant difference between the phubbing and no phubbing situation regarding the experience of affective stress $F(1; 181) = 157.82, p < .001, \omega^2 = .46$. From the analysis of the contrast calculations, we know that phubbing ($M = 4.56, SD = 0.82$) leads to a significant increase of affective stress in comparison to the no phubbing situation ($M = 2.82, SD = 1.07$) $t(184) = 53.24, p < .001$ (one-sided), $d = -1.84$.

In conclusion, we see according to the results, that the experience of social exclusion and affective stress increased significantly due to phubbing behavior of the leader. Affective stress and social exclusion are indicators for stress at the workplace. Therefore, we suppose hypothesis 2, which demonstrate a positive relationship between phubbing and stress of the employees.

Hypothesis 2 can be accepted.

Hypothesis 3. For the factor gender similarity and the interaction with phubbing we did not find significant results. Whether in in the univariate analysis, neither in the multivariate analysis. Therefore, we must deny hypothesis 3, which assumes that the effect of phubbing behavior will be in a same sex situation weaker as in a different sex situation. This result is shown for the dependent variables Work engagement and stress.

Hypothesis 3a and 3b must be denied.

3.2.4 Explorative analysis: Three-way interactions

In relation to hypothesis 3 we assumed a symmetrical effect for gender similarity. Regarding the latest research, we have to take into account, that there could be asymmetrical effects for the employee-leader-dyad (Varma & Stroh, 2001). This assumption will be tested with a three-way interaction analysis between phubbing, sex of the leader and sex of the employee.

Multivariate analysis of the three-way-interactions. A two-factor MANOVA showed a statistically significant difference between the gender of the leader for the combined dependent variables, $V = .07$, $F(1, 177) = 4.5$, $p = .005$. In addition, there is a significant effect of the interaction between phubbing and the gender of the leader for the combined dependent variables $V = .05$, $F(1,177) = 2.8$, $p = .040$. An overview of the group means, and the group differences can be found in Table 4.

Table 4

Means and Standard Deviations (in Brackets) of the Different Experimental Groups for Study I

| | No phubbing | | | | Phubbing | | | |
|------------------|-------------------------------|--------------------|----------------|---------------|-------------|----------------|----------------|---------------|
| | leader male | leader female | leader male | leader female | leader male | leader female | leader male | leader female |
| | E ⁹ male N = 89 | E female N = 99 | E male | E female | E male | E female | E male | E female |
| Work engagement | 5.59(0.71) | 6.26(0.80) | 5.58 (1.05) | 6.15(0.58) | 5.17(1.53) | 4.95 (1.07) | 3.91 (1.45) | 4.03(1.56) |
| Social exclusion | 2.52(1.21) | 1.94(0.81) | 2.3(1.26) | 1.83(0.98) | 5.25(1.00) | 5.45(0.94) | 5.47(0.99) | 5.71(0.86) |
| Affective stress | 2.75(0.93) | 2.87(1.12) | 2.83(1.11) | 2.79(0.96) | 4.22(0.71) | 4.71(0.78) | 4.45(1.00) | 4.73(0.75) |

Work engagement. The univariate variance analysis of the dependent variable work engagement showed a significant effect of the sex of the leader $F(1, 177) = 12.83$, $p < .00$, $\omega^2 = .37$. In addition, there is a significant effect of the interaction between phubbing and the gender of the leader on work engagement, $F(1,177) = 8.38$, $p = .004$, $\omega^2 = .37$. Figure 5 shows the group means for work engagement divided into groups according to phubbing behavior, the gender of the leader, and the gender of the employees.

The analysis of contrasts showed how the groups differ from each other. There is a significant difference in the no phubbing condition between men and women. Here, work engagement is significantly lower for men ($M = 5.58$, $SD = 0.89$) than for women ($M = 6.2$, $SD = 0.69$), $t(180) = -2.350$, $p = 0.01$ (one-sided), $d = -.82$. According to these results, women are more engaged at work than men (in a no phubbing situation). However, in the no

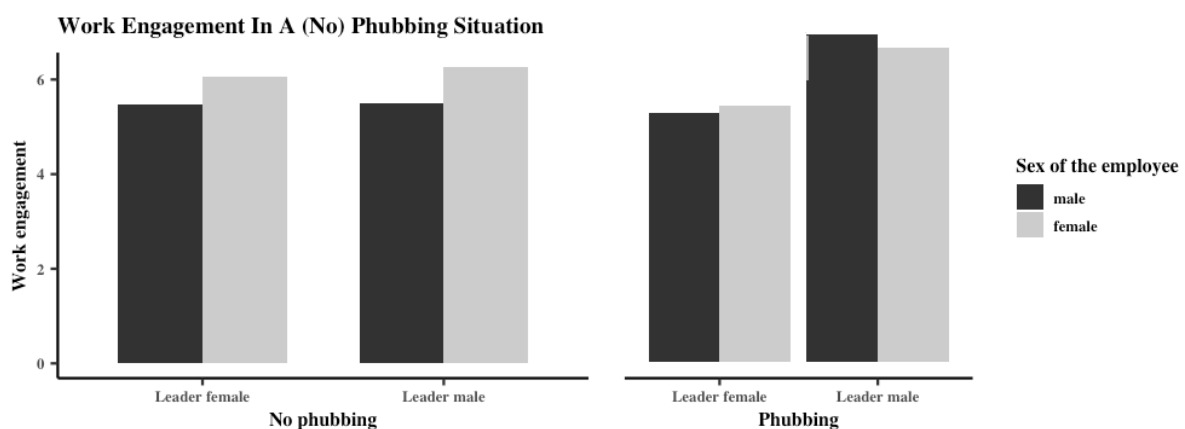
⁹ E stands for employee

phubbing condition of the study, the behavior of the leader was described as consciously putting away the cell phone and turning toward the employees. Regarding gender roles, women are attributed a communal one (Eagly & Karau, 2002). It is possible that the conscious turning of the leader in the no phubbing condition is evaluated by women as positive and communal, which in turn leads to increased work engagement and is thus a possible explanation for the significantly higher work engagement of women compared to men.

Furthermore, work engagement of male employees is rated significantly higher for a male leader ($M = 5.17$, $SD = 1.53$) than for a female leader ($M = 3.91$, $SD = 1.45$) when phubbing was shown, $t(180) = 3.48$, $p < .001$ (one-sided), $d = .84$. This result is meaningful because it is consistent with the assumption from hypothesis 3a, that when the leader and employee are of the same sex (in this case, both men), the negative effect of would phubbing is weaker than in an opposite-sex situation. The gender of the leader thus acts as a moderator for the effect of phubbing on work engagement. Female employees also rated work engagement significantly higher when a male leader was shown ($M = 4.95$, $SD = 1.07$) than for a female leader ($M = 4.03$, $SD = 1.56$), $t(180) = 3.04$, $p < .001$ (one-sided), $d = .68$. This means that, again, the gender of the leader acts as a moderator as hypothesized in hypothesis 3a. However, the direction of the effect is different for female employees than assumed: In same-sex dyads, the effect is stronger than in opposite-sex dyads.

Figure 5

Mean Values of the Work Engagement Scale for the No Phubbing and Phubbing Situation for Study I



For both male and female employees, the significantly higher rating of work engagement for male leaders is only found in the phubbing condition, but not in the no

phubbing condition. Thus, work engagement is not generally rated lower for female leaders compared to male leaders. Only the violation of the social norms through phubbing behavior leads to different evaluations of work engagement depending on the gender of the leader. A possible interpretation of this effect could be, that phubbing is perceived and evaluated as an agentic behavior. Regarding the male gender roles, male persons are attributed by an agentic behavior (Eagly & Heilman, 2016). It could be, that phubbing behavior is perceived as congruent with the existing genders norms of male persons. Therefore, the negative effect on work engagement is less pronounced. We will discuss this aspect further in the discussion (Chapter 7).

Originally, we assumed a symmetric effect for gender similarity, regardless of the specific gender composition of the employee-leader dyad. However, the results show an asymmetric effect, namely that due to the male gender of the leader, the negative effect of phubbing on work engagement is weaker than for female leaders.

Social exclusion. For the variable social exclusion, we also calculated an ANOVA which reveals a significant effect of the interaction between phubbing and the gender of the employees, $F(1,177) = 6.64, p = .011, \omega^2 = .77$. After calculating the direction (contrasts), the data showed that the experience of social exclusion in the no phubbing condition is significantly lower for female employees ($M = 1.89, SD = 0.9$) than for male employees ($M = 2.4, SD = 1.22$), $t(180) = 2.34, p = .010$ (one-sided), $d = .5$. A possible explanation for this effect could be, that the conscious putting away the cell phone (as it was described in the no phubbing situation) by the leader is experienced as a communal behavior. Perhaps this “communal behavior” leads to a higher degree of connectedness and a higher self-esteem and thus to a lower experience of social exclusion by woman. However, it should also be noted that the mean values for social exclusion are in general low for both groups, which means hardly any social exclusion was experienced by the test persons in general.

Affective stress. For the variable affective stress, the univariate test showed no significant effect of the factor employee gender or leader gender and their interaction with each other and with phubbing. Thus, the mean values of the groups did not differ significantly from zero for this dependent variable.

3.2.5 Perceived strength of phubbing as a moderator

Because we had wide variety of dispersion in the phubbing situation for the dependent variable work engagement, we tested if the perceived strength of phubbing (manipulation check) acts as a moderator for the variable work engagement.

We detected a significant effect for the manipulation check in the three-way interaction between the manipulation check, the gender of the employees and the gender of the leader, through a multivariate analysis, $V = 0.35$, $F(1, 86) = 15.7$, $p < .001$. Additionally, there was a significant effect of the factor gender of the leader for the combined dependent variables, $V = 0.10$, $F(1, 86) = 3.2$, $p = .028$. The three-way interaction between the manipulation check, gender of the leader, and gender of the employees was also significant, $V = 0.15$, $F(1,86) = 4.9$, $p = .003$.

In the following, we calculated univariate analyses, which showed that there was a significant effect of the manipulation check for all dependent variables. For affective stress, there was a significant effect of the gender of the employee $F(1,88) = 6.16$, $p = .015$, $\omega^2 = .28$. For Work Engagement we had a significant effect of the gender of the leader $F(1,88) = 9.11$, $p = .003$, $\omega^2 = .39$. The interaction between the manipulation check and the gender of the leader was significant $F(1,88) = 14.67$, $p < .001$, $\omega^2 = .39$.

The following analysis of the contrasts gives us information on how the groups differ from each other. There was a significant difference in work engagement rating depending on the intensity of the perception of phubbing behavior. If the phubbing behavior was strongly perceived, the work engagement of the employees was significantly lower ($M = 4.35$, $SD = 1.42$) than if the phubbing behavior is weakly perceived ($M = 5.57$, $SD = 1.49$), $t(91) = -2.06$, $p = .021$ (one-sided), $d = .85$. If we compare the gender of the employees in this situation (phubbing behavior is strongly perceived) the work engagement was lower among female employees ($M = 4.25$, $SD = 1.33$) and significantly lower than for male employees ($M = 4.5$, $SD = 1.56$), $t(91) = -2.43$, $p = .009$ (one-sided), $d = .18$. Furthermore, the work engagement of male employees was significantly lower when they had a male leader ($M = 4.94$, $SD = 1.58$) as when male employees had a female leader ($M = 4.06$, $SD = 1.44$), $t(91) = 3.04$, $p = .002$ (one-sided), $d = .60$ (in a strongly perceived phubbing situation). When phubbing behavior was weakly perceived, work engagement of male employees was rated significantly higher for male leaders ($M = 5.93$, $SD = 1.14$) than for female leaders ($M = 2.67$, $SD = 0.94$), $t(91) = 3.24$, $p < .001$, $d = 2.96$. These results are substantively consistent with the previous analyses. For female employees, work engagement was significantly higher by a female leader ($M = 6.58$, $SD = 0.5$) than for a male manager ($M = 5.56$, $SD = 0.51$) when phubbing behavior is weakly perceived, $t(91) = 2.03$, $p = .022$ (one-sided), $d = -2.02$. These results are interesting because they show the assumed symmetrical effect gender similarity as originally hypothesized. Unfortunately, the groups in the condition of weakly perceived Phubbing are very small and the results are therefore not generalizable.

In conclusion, the data shows, that Phubbing is perceived as a norm violation. However, we could show, that there are variations in the perception of strength of Phubbing as a norm violation. Through the exploratory calculations we can state that the manipulation check variable acts as a proxy variable for the severity of the perception of norm violations and their impact on employee Work Engagement.

3.3 Discussion

In this study we wanted to show that Boss Phubbing is perceived as a norm-transgression behavior with negative effects on wellbeing of employees (Roberts & David, 2020; Roberts et al., 2017). Based on the data of Study 1 we were able to show, that Boss Phubbing has a significantly negative effect on Work Engagement and a significantly positive effect on Stress of employees. However, we could not proof, that gender similarity leads to shared social identity with a transgression credit, which buffers the effect of Boss Phubbing. Contrariwise, the data reveals typical stereotype gender effects. Female leaders who showed Boss Phubbing get more penalized than their male colleagues. We argue that Boss Phubbing is interpreted as an agentic behavior, which does not go in line with the female stereotype, thus communal acting. In this way, female leaders have a doubled disadvantage because of their sex and the attributed stereotype behavior. Leaders are seen as agentic acting persons, thus men. In conclusion, we assume that female leaders who showed Boss Phubbing, transgressed twice against the stereotype for women to act and behave in a communal way (Parks-Stamm et al., 2008). Work Engagement of employees was significantly lower, when female leaders showed Boss Phubbing, as when male leaders showed Boss Phubbing. However, we have no answer, why this gender effect only appears for the dependent variable Work Engagement and not for the variable Stress. We could image, that lower Work Engagement of the employees display an indirect sanction regarding the leader behavior. The lowered Work Engagement could therefore act like a backlash and protect cultural norms (Parks-Stamm et al., 2008; Rudman & Fairchild, 2004). This empirical insight has implications for the development of a second study. In a further study, we are going to test, if this finding (asymmetrical gender effect) appeared because of the wording of the vignette or because of deep-rooted stereotype which is not erased with a simple vignette. Nevertheless, we expect different findings, when we stress the shared social identity of leader and employee as a team. The gender stereotype should fade in the background and the shared identity of a common “us” should come in the front. In line with the Social Identity Theory (Tajfel, 1974), a shared social identity has influence on thinking and acting of individuals (Stevens et al., 2018). Our hope is, that gender

stereotypes in a working condition can be diminished by a stressed social identity of a team and norm-transgressing behavior will be buffered by this identity. We propose that the shared identity of a team will lead to an ingroup favourism, which goes in line with a transgression credit and therefore negative effect on the wellbeing of the employees through phubbing.

4. Study II

4.1 Method

4.1.1 Sample and procedure

To test the new vignette and the part of the study which should highlight the salience of the social identity of the team. The participants still had to envision themselves as a team-member of an ambitious team, however the missing relationship to the other team members was described more accurately (in contrast to study 1). Thereby we tried to induce an easier social identification with the team (through giving names to the fictitious colleagues) and consequently the social identity of the team. The leader became a new motto: “The we wins!”. We also created a stronger social identity of the team by including a business rival and made the identity more salient by describing the taking pride of the team. The leader (female or male) was presented. After that, we placed another exercise to strengthen the social identity of the team: The probands had to fill out a writing exercise about how they expect the future (and fictitious) collaboration with the leader and the team. It followed the phubbing or the no phubbing situation with the leader. Like in study 1, we then had the manipulation check, stress rating scale (Edwards et al., 2015) and social exclusion (Williams et al., 2000), followed by a little task and the Utrecht work engagement scale (Schaufeli & Bakker, 2004). In contrast to study 1 we included in study 2 a social identification scale to check the identification with the team of the test persons. You can see the new vignette and the social identification scale in appendix B.

We had three different pre-studies with 10 persons each. Through this procedure we could enhance the testing instrument. The study was available via the platform unipark.com. After the three pre-studies, we calculated via a power analysis the minimum sample: 260 Persons, to be able to see little effects ($f^2 = .05$) with a probability of 95% in relation to phubbing, same sex and the interaction of the four depended variables (work engagement, affective stress, social exclusion, social identification) ($\alpha = .05$, $F_{crit} = 1.899$, numerator $df = 9$; G*Power 3.1.9.6; (Faul et al., 2009). We authorized the panel provider respondi.com for the study. The study was available from the 22nd of December 2020 until the 28th of December 2020. This study incorporates originally 383 test persons. To begin of the study we set the rule, that the sex of the shown leader had to be identified correctly. All test persons who did not recognize the sex correctly were excluded. This has been 73 persons. The final sample

consisted of 306 test persons¹⁰ (female = 164, male = 124) with an overall mean age of 43.15 from 18 to 65 years ($SD = 12.85$).

4.1.2 Measures

Dependent Variables. After the new designed vignette (see Appendix B), the participants got the same items of the dependent variables (affective stress, social exclusion, and work engagement) as in Study I (see chapter 3). Because we further stressed the social identity of the team in the second vignette, we decided to ask additionally for the social identification of the participants with the team. Thus, the fourth dependent variable was social identification. Here we used the German translation of the scale from Doosje et al (1995), for example: “I like being a member [of Group X].” We decided us for this scale, because it is mainly used for adhoc groups, as in our sample. The intern reliability was excellent ($\alpha = .93$).

Manipulation Checks. As in study I we used for the manipulation check the items for the perception of the leader’s behavior and the identity subversion of Ditrich et al. (2017). Again, we used a seven likert scale as an answering format. An example item is: “This behavior is inappropriate.... appropriate”. The intern consistency of the manipulation scale was excellent ($\alpha = .94$). Additionally, we had again three items about the smartphone use of the test persons and a quantitative estimation how much they use their smartphone. Furthermore, we manipulated the sex of the leader. This manipulation was checked by an attention check at the end of the questionnaire. Here we asked which sex the showed leader had. Was the sex correct, the manipulation check was successful. Wrong identification of the sex led to exclusion of the study.

Control Variables. As control variables, we collected the variables of age, educational attainment, and occupation status. These variables were collected to reduce possible noise in the data. The variable professional experience was excluded, because of its high correlation with age.

4.1.3 Analytical strategy

The analysis of the study was conducted through the statistic software R Studio. As first, we proofed, if the manipulations of the sex of the leader and phubbing behavior as a

¹⁰ As requirements for the conduction of a multivariate variance analysis, we assume the statistical independence of the observations and the contingency of the sample and the interval scaled variables Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2013). *Discovering statistics using r*. Sage. . These assumptions are existent through the design of the study. The data are normally distributed according to the central limit theorem for big samples ($n > 30$ for each group) Bortz, J., & Schuster, C. (2016). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler: Extras online* (Vol. 7). Springer. <http://www.springer.com/> . The homogeneity of variances are not given, which is because of the similar size of the testing groups no problem. All in all are (M)ANOVA’s a robust testing method. Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2013). *Discovering statistics using r*. Sage.

norm transgression was successful. In the next step, we made the descriptive analysis. We calculated the means, standard deviations and intercorrelations after Pearson. Cohens D was calculated for the strength of the correlations between the variables. The hypothesis we proofed by a two-factorial independent MANOVA. In this case, we examined the main effects and the interactions between the two factors behavior of the leader (no phubbing vs. phubbing) and gender similarity (same sex vs. opposite sex) on the four dependent variables work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification. Additionally, to the relationship between the independent and dependent variables, we also examined the connection between the dependent variables. As a follow up analysis, we calculated univariate ANOVA's for each of the dependent variable. For every ANOVA we also calculated a contrast analysis to get clear about the direction, how the groups differ. Derived from the hypothesis of this study, we assume a symmetrical effect for the gender similarity, independent of the composition of the sexes. However, in the scientific literature we could find hints that the composition of the leader-follower-dyad regarding to the sex of them, led to asymmetrical effects. Therefore, we are going to conduct three-way interactions, with a MANOVA of the sex of the leader, the sex of the follower and phubbing behavior of the leader. All analyses are based on $\alpha = .05$ for statistical significance.

4.2 Results

In the first section, we will present the results of the pre-study based on the manipulation check of phubbing behavior. It will follow the descriptive part of the statistics. After that, we present the multivariate analysis and the explorative analysis at the end.

4.2.1 Pre-Study of the manipulation check

The sex of the leader. In this study, we manipulated the sex of the leader and phubbing behavior of the leader. Therefore, it was important to check if the manipulation was successful or not. It allows us to say if the main effects of the following analysis make sense or not. The sex of the leader was correctly rated by 79,90% of the test persons. The rest of the persons were excluded hence we can draw that the categorization "sex of the leader" in the data is justified.

Phubbing as norm-transgression. The second manipulation was regarding phubbing behavior of the leader. The manipulation check was conducted with the scale of Ditrich et al. (2017). In table 5 we can see the mean variation of the scale for the two groups phubbing versus no phubbing. The group no phubbing ($n = 156$) shows a $M = 5.7$, $SD = 1.43$ and the phubbing group ($n = 150$) with a mean of $M = 2.64$, $SD = 1.27$. Referring to the table 5 we assume, that boss phubbing was perceived. We calculated a t-test between the means of the

manipulation check. It showed a significant difference between the phubbing and no phubbing situation with $t(306) = 19.719, p < .001, d = 304$. Based on that result, the behavior of a leader who shows Phubbing is rated significant worse. We can report this effect for the whole scale as for all four single items as appropriateness, expectation, legitimacy and consequences. Table 5 gives an overview about the means, standard deviations and t-values for the manipulation check items in a phubbing and no phubbing situation.

Table 5

Manipulation Check Items in No Phubbing vs. Phubbing Situation for Study II

| | Situation | | t (df) | p | d |
|-----------------------|------------------------|---------------------|-------------|--------|------|
| | No phubbing n = 156 | Phubbing n = 150 | | | |
| Manipulation Check | 5.7 (1.43) | 2.64 (1.27) | 19.72(304) | < .001 | 2.25 |
| Appropriateness | 5.94 (1.64) | 2.35 (1.5) | 20 (304) | < .001 | 2.88 |
| Expectation | 5.21 (1.61) | 3.41 (1.68) | 9.56 (304) | < .001 | 1.09 |
| Legitimacy | 5.62 (1.72) | 2.39 (1.44) | 17.84(298) | < .001 | 2.03 |
| Consequences | 6.032 (1.64) | 2.42 (1.42) | 20.58 (300) | < .001 | 2.45 |

Note. Means und standard deviations (in brackets) for the items of the manipulation check (Ditrich et al., 2017) in a phubbing and no phubbing situation.

The manipulation of the behavior of the leader was successful and phubbing was recognized by the test persons.

4.2.2 Descriptive statistics and correlations

Correlations. In Table 6 the intercorrelations of the dependent variables are displayed. All variables correlate to a very high level with each other ($p < 0.01$).

Table 6

Correlations of the Dependent Variables Work Engagement, Social Exclusion, Affective Stress, and Social Identification for Study II

| | Work engagement | Social exclusion | Affective stress | Social identification |
|-----------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Manipulation check | 0.52*** | -0.89*** | -0.75*** | 0.35*** |
| Work engagement | 1 | -0.59*** | -0.49*** | 0.59*** |
| Social exclusion | - | 1 | 0.72*** | -0.43*** |
| Affective stress | - | - | 1 | -0.38*** |

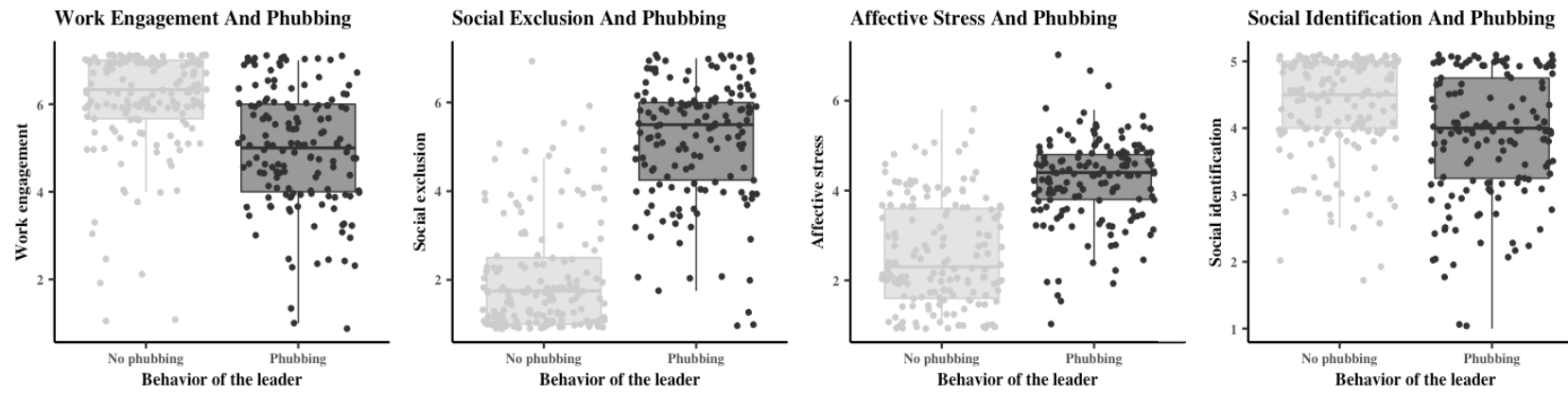
Note. $N = 306$. All variables were assessed on a 7-point scale. Correlations were computed using Spearman's rho correlation coefficient based on a two-tailed test of significance: ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Social exclusion correlates negatively with work engagement. It shows a negative relationship between those two indicators. Work engagement correlates positive with stress and social identification. The manipulation check correlates with all the variables in positive way, except social exclusion. Here we can see a negative correlation, which is significant.

Phubbing. In figure 6 we can see the mean variation of the dependent variables work engagement, affective stress, social exclusion, and social identification. The variables are displayed in each case for phubbing and no phubbing situation.

Figure 6

The Effects on Dependent Variables in a Phubbing vs. a No Phubbing Situation for Study II



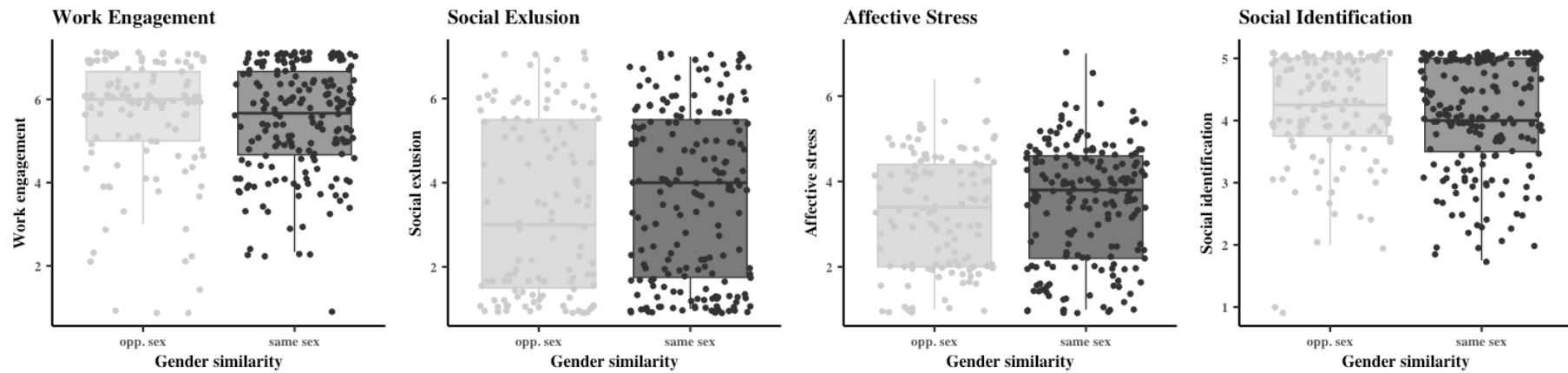
The mean of work engagement in the group no phubbing is $M = 6.03$ and $SD = 1.17$. In the phubbing situation is the mean of work engagement $M = 4.99$ and $SD = 1.34$.

The mean of social exclusion in the group no phubbing is $M = 2.61$ and $SD = 1.17$. In the phubbing situation is the mean of social exclusion $M = 4.23$ and $SD = 0.96$. The mean of stress in the group no phubbing is $M = 4.84$ and $SD = 0.7$. In the phubbing situation the mean of stress is $M = 3.41$ and $SD = 0.75$. The mean of social identification in the group no phubbing is $M = 4.29$ and $SD = 0.77$. In the phubbing situation is the mean of social identification $M = 3.88$ and $SD = 0.93$. We assume from table and the means of the two groups (no phubbing vs. phubbing), that phubbing influences work engagement and stress.

Gender similarity. The results of work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification in relation to the sex of the leader and the test persons are displayed in table XY. For work engagement the group “opposite sex” had a mean of $M = 5.55$, $SD = 1.46$ and the group with the “same sex” had a mean of $M = 5.5$, $SD = 1.29$. For social exclusion the group “opposite sex” had a mean of $M = 4.21$, $SD = 1.04$ and the “same sex” group had a mean of $M = 4.1$, $SD = 1$. The depend variable stress had a mean of $M = 3.28$ with $SD = 1.31$ (“opposite sex” group). The “same sex” group had a mean of $M = 3.48$ with $SD = 1.36$. The variable social identification in the “opposite sex” group had a mean of $M = 4.12$ with $SD = 0.86$. The “same sex” group showed a mean of $M = 4.06$ with $SD = 0.89$. The boxplots in figure 7 showed no significant difference between the groups “opposite sex” and “same sex”. The mean values and standard deviations let assume, that there will be no significant difference between the two groups in relation to the dependent variables.

Figure 7

The Dependent Variables in Comparison of the Effects of Phubbing Behavior and Their Differences of Opposite and Same Sex Leaders and Followers for Study II



4.2.3 Phubbing und gender similarity

The interaction between phubbing and gender similarity is displayed in figure 7 with the four experimental groups. The results of the four groups in relation to work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification are in table 7.

Table 7

Mean Values and Standard Deviations of the Dependent Variables for the Different Experiment Groups for Study II

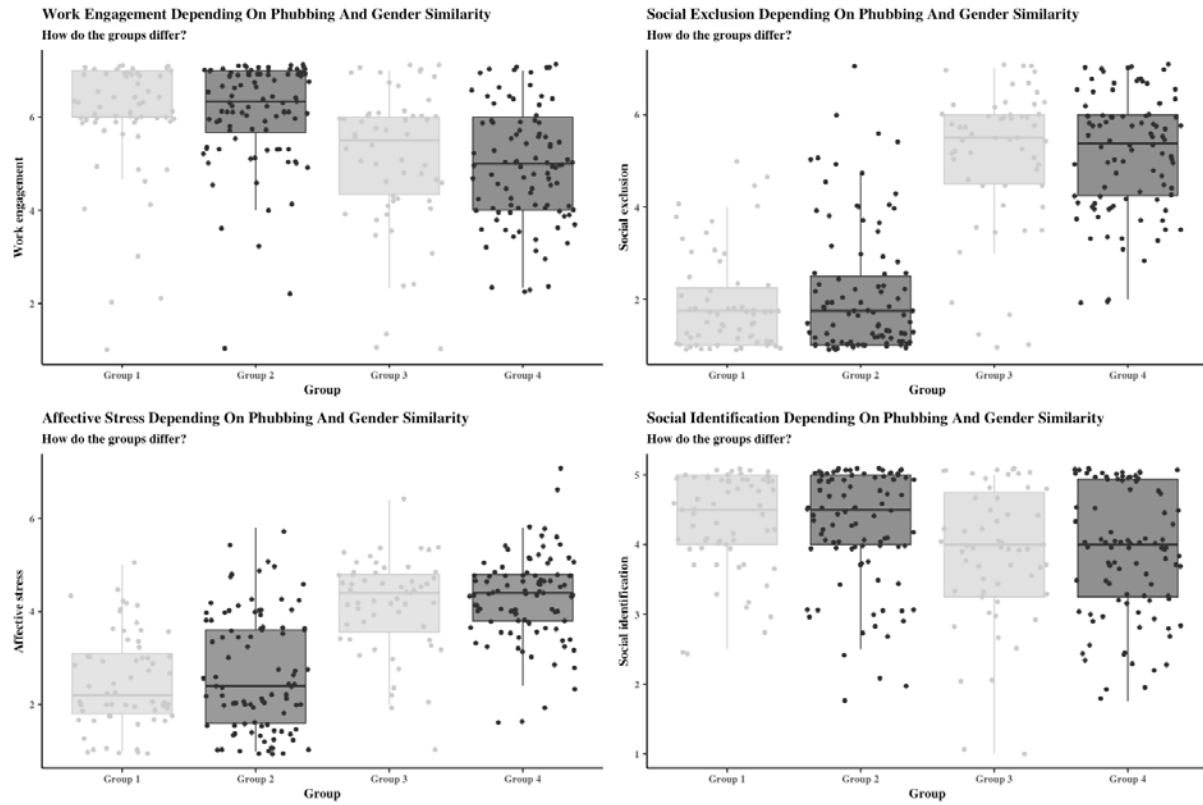
| Variable | M | SD |
|------------------------------|----------|-----------|
| Work engagement | | |
| Group 1 | 5.97 | 1.27 |
| Group 2 | 6.07 | 1.09 |
| Group 3 | 5.09 | 1.54 |
| Group 4 | 4.93 | 1.22 |
| Social exclusion | | |
| Group 1 | 1.90 | 1.05 |
| Group 2 | 2.18 | 1.40 |
| Group 3 | 5.12 | 1.54 |
| Group 4 | 5.16 | 1.27 |
| Affective stress | | |
| Group 1 | 2.50 | 1.02 |
| Group 2 | 2.68 | 1.25 |
| Group 3 | 4.15 | 1.01 |
| Group 4 | 4.48 | 0.92 |
| Social identification | | |
| Group 1 | 4.35 | 0.69 |
| Group 2 | 4.24 | 0.82 |
| Group 3 | 3.87 | 0.96 |
| Group 4 | 3.88 | 0.91 |

Note. Group 1: $N = 63$, Group 2: $N = 93$, Group 3: $N = 56$, Group 4: $N = 94$

Based on table 7, the mean values and the standard deviations, we assume, that there is no effect between phubbing and gender similarity in the employee-leader dyad in relation to work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification.

Figure 8

The Four Groups in Comparison Between Same Sex and Different Sex Leader-Follower Dyad Regarding the Dependent Variables for Study II



In the last section, we described the data of the study. In the next step, we are going to proof the hypothesis of the study. Due this upcoming calculation, we can make further on overall consumptions or not. We are going to proof, if the there are differences between the groups and if they are random or not. With the help of a MANOVA and follow up calculations for the main effects, we can make clear conclusions.

Multivariate analysis of the main effects. We used a Pillai's trace¹¹ for a two factorial MANOVA. With this test, we found a statistically significant effect of phubbing on the dependent variables work engagement, social exclusion, affective stress, and social identification $V = 0.60$, $F(4; 296) = 113$ $p < .001$. The mean values of phubbing and no phubbing differ statistical significantly. For the factor "gendermatch" = gender similarity, we could not find a significant interaction. These findings lead us regarding content to assumptions about our hypothesis. Hypotheses 1 and 2 assume an effect of phubbing on the dependent variables. According the MANOVA, we had a significant effect of phubbing on the dependent variables. We will further investigate in the single relationships of the variables. Hypothesis 3 assumes the factor "gender similarity" as a moderator of the effect of phubbing on the dependent variables. Because we have no significant effects for gender similarity as main factors and as an interaction term, we must deny hypothesis 3. The following analysis of the MANOVA are univariate statistics.

Hypothesis 1. Hypothesis 1 predicts a negative relationship between phubbing and work engagement. The univariate ANOVA of the variable work engagement shows a significant effect of phubbing $F(1, 51) = 82.2$, $p < 0.1$, $\omega^2 = 1.47$. The analysis of the contrasts showed that the phubbing behavior through the leader ($M = 4.99$, $SD = 1.34$) has a significant negative effect on work engagement $t(74) = -6.81$, $p < .001$ (one-sided), $d = 1.26$ in comparison to the no phubbing situation ($M = 6.03$, $SD = 1.17$).

Hypothesis 1 can be accepted.

Hypothesis 2. Hypothesis 2 predicts a positive relationship between phubbing and stress of the employees. Stress was measured by two indicators. Therefore, we calculated two different analyses.

Social exclusion. There was a significant effect of phubbing on the experience of social exclusion, $F(1; 413.9) = 725.9$, $p < .001$, $\omega^2 = .67$. The analysis of the contrast showed

¹¹ Pillais's Trace is a test statistic, which is used for groups that differ in sample size. For this kind of sample, it is the most powerful test. We also checked the homogeneity of the covariances matrices. When they are homogenous and the multivariate normality is tenable, we can assume, that Pillai's trace is accurate (Field et al, 2012, p.719)

that the experience of the phubbing situation ($M = 4.23$, $SD = 0.96$) was significant higher as in the no phubbing situation ($M = 2.61$, $SD = 1.17$), $t(184) = 23.79$, $p < .001$, $d = 2.3$.

Affective stress. The ANOVA showed a significant difference between the phubbing and no phubbing situation regarding the experience of affective stress $F(1; 179) = 202.4$, $p < .001$, $\omega^2 = 3.68$. The analysis of the contrast showed that the experience of the phubbing situation ($M = 4.23$, $SD = 0.96$) was significant higher as in the no phubbing situation ($M = 2.61$, $SD = 1.17$), $t(298) = -12.98$, $p < .001$, $d = 1.52$. In conclusion, we see according to the results, that the experience of social exclusion and affective stress increased significantly due to phubbing behavior of the leader. Affective stress and social exclusion are indicators for stress at the workplace. Therefore, we suppose Hypothesis 2, which demonstrate a positive relationship between phubbing and stress of the employees.

Hypothesis 3. For the factor gender similarity and the interaction with phubbing we could find no significant results. Whether in in the univariate analysis, neither in the multivariate analysis. Therefore, we must deny hypothesis 3, which assumes that the effect of phubbing behavior will be in a same sex situation weaker as in a different sex situation. This result is shown for the dependent variable work engagement and for stress (measured by social exclusion and affective stress).

4.2.4 Explorative analysis: Three-way interactions

In relation to hypothesis 3 we assumed a symmetrical effect for gender similarity. Regarding the latest research, we must consider, that there could be asymmetrical effects for the employee-leader-dyad (Eagly & Heilman, 2016). We also stressed the social identity of the team in study 2. Therefore, there should be no gender effects anymore in comparison to study 1. This assumption will be tested with a three-way interaction analysis between boss phubbing, sex of the leader and sex of the employee.

Multivariate analysis of the three-way-interactions. A two-factorial MANOVA showed no significant effect of the interaction between gender similarity of the leader and employee and the combination of the dependent variables $V = .001$, $F(1; 292) = 1.2$, $p = .303$. Nevertheless, there was a significant main effect of phubbing $V = .61$, $F(1, 292) = 114.4$, $p = .001$ ¹² and a significant main effect of gender of the employee $V = .05$, $F(1, 292) = 3.9$, $p = .01$. An overview of the means of the groups and differences of the group is displayed in table 8.

¹² We can see in the previous calculation in chapter 7.3.1 of the significant effects of boss phubbing. Therefore, we do not mention at this point every single result again.

Table 8

Means and Standard Deviations of the Different Groups Regarding Phubbing and Gender for Study II

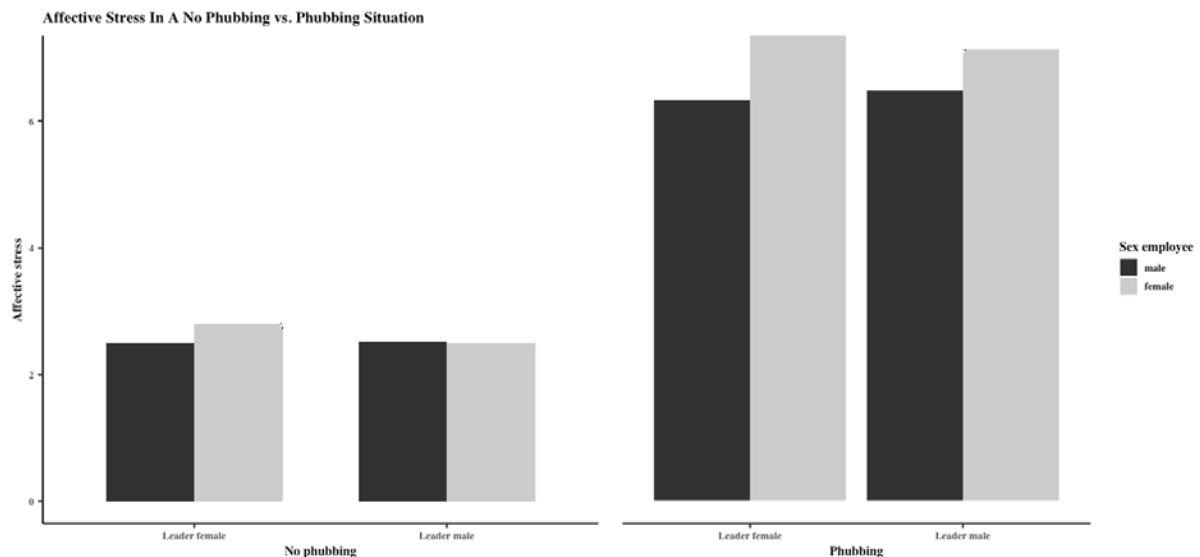
| | No phubbing | | | | Phubbing | | | |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Leader male | | Leader female | | Leader male | | Leader female | |
| | E male | E female | E male | E female | E male | E female | E male | E female |
| | <i>N</i> = 41 | <i>N</i> = 29 | <i>N</i> = 32 | <i>N</i> = 52 | <i>N</i> = 42 | <i>N</i> = 29 | <i>N</i> = 27 | <i>N</i> = 52 |
| Work engagement | 5.92(1.28) | 5.08(1.49) | 5.94 (1.36) | 5.09(1.14) | 4.74(1.3) | 5.08 (1.49) | 5.1 (1.61) | 5.09(1.14) |
| Affective stress | 2.52(1.2) | 2.5(1.12) | 2.5(0.93) | 2.8(1.3) | 3.99(0.9) | 4.39(0.8) | 3.9(1.16) | 4.52(0.88) |
| Social exclusion | 2.35(1.55) | 1.86(1.12) | 1.94(1) | 2.04(1.27) | 5.01(1.31) | 5.29(1.34) | 4.94(1.73) | 5.28(1.23) |
| Social identification | 4.27(0.83) | 4.35(0.71) | 4.34(0.69) | 4.23(0.83) | 3.75(0.82) | 4.02(0.83) | 3.71(1.09) | 3.98(0.98) |

Note. Means and standard deviations (in brackets) of the different dyadic groups.

Affective stress. The univariate variance analysis of the dependent variable affective stress showed a significant main effect of the sex of the employee $F(1; 8.224) = 9.3, p < .001$ $\omega^2 = 1.60$ and $t(298) = -2.8, p < 0.01$. Figure 9 shows the group means for affective stress separated again in no phubbing and phubbing of the leader and the sex of the employees.

Figure 9

Mean Values of Affective Stress for the No Phubbing and Phubbing Situation for Study II



The analysis of the contrasts shows the differentiation between the groups. There is a significant difference between the male and the female employees in relation of experience affective stress. The value of affective stress for men ($M = 3.95, SD = 1$) is significantly lower as for women ($M = 4.4, SD = 0.85$), $t(133) = -3.41, p < 0.01, d = 0.57$. A substantive

interpretation of this finding could be that women perceive phubbing behavior as a stronger norm violation than men. According to Eagle's theory, women are more likely to exhibit communal behavior than men (Eagly & Karau, 2002). Phubbing behavior contradicts communal behavior. On the contrary, it can be described as agentic. Because of this, it could be that women perceive phubbing as worse and are more stressed about it. This could be a possible explanation for the generally higher stress among women.

In contrast to study 1, no further gender differences could be identified about the leadership position. Male and female leaders showed in general no significant difference in their effect on their employees. Employee gender thus acts as a moderator for the effect of phubbing on affective stress.

Work engagement. In the three-way interaction of work engagement, gender employee and gender leader no interaction effect becomes significant. We were also prospecting for the main effect between male and female employees. However the Welch-Two sample t- test showed no significant differences between men and women (women: $M = 4.99$, $SD = 1.27$, men: $M = 4.82$, $SD = 1.43$) with $t(169) = -0.83$, $p = 0.4$ according work engagement. The same was in the no phubbing situation. Women have in general a higher rating at the work engagement scale, but not statistically significant. Women: $M = 6.12$, $SD = 1.03$, men: $M = 5.92$, $SD = 1.31$ with $t(136.24) = -1.081$, $p = 0.27$.

Social exclusion. For the variable social exclusion, no three-way interaction (MANOVA) becomes significant. Also, the ANOVA showed no significant effect on the outcome variable social exclusion. Only the main effect of the control variable age becomes significant $F(1, 4.96) = 3.80$, $p = 0.05$. Since this concept does not play a crucial role in the Social Identity Theory (H. Tajfel & J. C. Turner, 1986) and the Role Congruency Theory (Eagly & Karau, 2002), factor age is not further considered in the analysis.

Social identification. For the variable social identification, we also calculated an ANOVA with a three-way interaction. No significant interaction effects were found, but the main effects of phubbing $F(1, 5.15) = 5.97$, $p = 0.015$ and employee gender were significant $F(1, 3.91) = 4.5$, $p = 0.034$, $\omega^2 = 0.06$. Using a Welch two-sample test, we could see that men and women differ not significantly in their social identification with their teams $t(185.12) = -1.75$, $p = 0.08$, men $M = 3.62$, $SD = 0.93$ and women $M = 3.91$, $SD = 0.92$.

4.2.5 Perceived strength of phubbing as a moderator

When analyzing the three-way interaction between leader behavior rating, employee gender, and leader gender, a significant effect of manipulation check rating was found in the multivariate analysis, $V = 0.52$, $F(1; 179) = 50.3$, $p < .001$. Moreover, there is a significant

effect of the factor sex of the employee for the combined dependent variables, $V = 0.06$, $F(1; 179) = 2.9$, $p = .02$. The control variable age gets significant as well $V = 0.05$, $F(1, 179) = 2.8$, $p = 0.02$.

In the following analyses, ANOVAs and contrasts were again calculated for each of the dependent variables. Univariate analyses showed that there is a significant effect of the manipulation check score for all dependent variables. In the following part the individual dependent variables will be discussed.

Social exclusion. For the social exclusion scale there is a significant main effect $F(1, 159.63) = 170.52$, $p < .001$, $\omega^2 = .46$ and the interaction effect of manipulation check with sex of the employee gets significant $F(1, 4.48) = 4.78$, $p < .05$, $\omega^2 = .03$. The analysis of the planned contrasts provides information on how the groups differ from each other. There is a significant difference in social exclusion depending on the perception of phubbing behavior. When the behavior is strongly perceived, social exclusion is significantly higher ($M = 5.47$, $SD = 1.15$) than when phubbing behavior is weakly perceived ($M = 3.38$; $SD = 1.09$), $t(24) = -6.86$, $p < .001$. We can also say that women ($M = 5.39$, $SD = 1.23$) perceive social exclusion in general higher than men ($M = 5.03$, $SD = 1.42$) in a phubbing situation, but not significantly $t(166.6) = -1.86$, $p = 0.064$. This result fits again to the Social Congruency Theory (Eagly, 1997; Eagly & Karau, 2002), that women tend to show communal behavior and seem to find it harder, when someone behaves in a opposite way. In relation to our previous research questions and our hypothesis, we also proofed the different combinations of the gender of the leader and the employee, when phubbing was strongly perceived. No significant effect between the gender of the employee was found.

Affective Stress. Also, with affective stress as an outcome, the main effects of the manipulation check $F(1, 39.91) = 57.59$, $p < 0.01$, $\omega^2 = 2.12$ and the main effect gender of the employees become significant $F(1, 4.3) = 6.2$, $p = 0.02$, $\omega^2 = 3.41$ For the affective stress variable, women ($M = 4.85$, $SD = 0.87$) and men ($M = 4.21$, $SD = 0.85$) perceive stress significantly differently. Women are significantly more stressed than men in a phubbing situation that is perceived as severe $t(153) = -2.75$, $p = 0.006$, $d = .57$. However, no significant effects were found with respect to the composition of the employee-leader dyad. Here, various gender combinations do not seem to have a significant influence.

Work Engagement. For the work engagement variable, we can say that it makes a significant difference whether phubbing is strongly perceived ($M = 4.83$, $SD = 1.36$) or not ($M = 5.59$, $SD = 0.97$) $t(32.68) = 3.29$, $p = 0.002$, $d = .61$. This shows us that phubbing behavior alone does not lower work engagement, but that phubbing must also be perceived as

disruptive for work engagement to decrease. Another effect that becomes significant, in terms of work engagement is, that women who perceive phubbing only weakly show significantly lower work engagement, when a man is phubbing ($M = 4.5$, $SD = 0.24$) than by a woman ($M = 5.39$, $SD = 0.74$) $t(5.89) = -2.56$, $p = 0.043$, $d = 0.97$. Here we see the symmetrically assumed effect for women of granting a transgression credit to someone in their ingroup. When women phub women, this does not have such a strong effect, as when men phub women. Unfortunately, this significant effect can only be shown for female employees, who generally perceive phubbing only weakly. And $n = 7$ was very small. Although it is only a small partial effect, this result is consistent with our hypothesis 3 that among leaders and employees of the same gender, the effects will be weaker.

Social Identification. In the case of social identification, we were able to find a significant main effect for gender of the employees when comparing the different groups $t(153.6) = -2.06$, $p = 0.04$, $d = .36$ in a strong perceived phubbing situation. When phubbing behavior is perceived strongly, men show significantly lower social identification ($M = 3.68$, $SD = 0.92$) than women ($M = 3.97$, $SD = 0.94$) regardless of the gender of the leader. This effect shows us, that women showed a higher social identification with the communal “we as team” identity. This effect is only found in a strong phubbing situation. Therefore, if phubbing is not perceived as a transgression, there are also no significant effects of the genders of the employees regarding social identification.

In conclusion: Phubbing is perceived as a norm violation, as previously shown. However, there are variations in the perception of the severity of phubbing as a norm violation. The above exploratory calculations suggest that the assessment of the manipulation check as a proxy variable for the strength of the perception of norm violations and their impact on employee commitment.

4.3 Discussion

In this second experimental study, we tried to eliminate the female leader gender effect of study 1. In study 1 the work engagement of the participants was significantly lower when female leaders showed phubbing as when male leaders showed phubbing behavior. Additionally, we wanted to proof our basic thought, that same sex dyads (leader and follower of the same sex) give themselves more transgression credit, because men and women should each prefer their own ingroup according to SIA, when gender identity is salient. Although we tried to eliminate the unwanted gender effect of study 1 we had almost the same results. Boss phubbing had a significant effect on the experience of stress and work engagement of the employees. However, this time, we had no difference between male and female employees

and their shown work behavior. The stressing of the higher social identity as team seem to eliminate this effect. Again, we had to reject hypothesis 3a and 3b in study. Gender similarity of leader and follower, thus a shared gender identity, had no significant effect on stress and work engagement on employees. However, we had a new effect, which got significant. Female employees were more stressed about phubbing behavior than male employees. This is a very interesting result, because it could be a hint, that it is fundamental, which social identity with which related norms is stressed. In study 2 the social identity goes more in the direction of a communal related behavior. Female employees showed also a significant higher social identification in a phubbing situation. Therefore, it could be, that female employees were more stressed, because they identified more with the communal attributed social identity. Further implications will be discussed.

5 General Discussion

5.1 Summary

The current research aimed to understand whether boss phubbing in dyadic leader-follower relationships has an impact on stress experience and work engagement of employees. Therefore, we predicted and demonstrated that boss phubbing has negative effect on well-being of employees. However, we were not able to show that through a shared social identity (in this case – same sex dyads) transgression credits for boss phubbing were given. This means, that people with a shared identity prefer their ingroup over an outgroup. In socio-psychological terms said, they show an ingroup bias towards their own group. Because of this mechanism, people give ingroup members more allowance for norm deviation (here: norm transgression) than outgroup members. Our hypothesis was, that leader and follower of the same sex would share the social identity “same sex”. Hence employees with the same sex as the leader would give more transgression credit to a phubbing leader with the same sex, than with the opposite sex. However, we were not able to show this effect in our first experimental study. We discovered quite the opposite in further exploratory analysis. Here we detected an effect of the gender, but in an appalling way. Female leaders who showed boss phubbing were punished much harder with significant lower work engagement of the employees, than male leaders who showed boss phubbing. The most remarkable aspect of this effect was, that female employees and male employees showed this punishing behavior regarding the phubbing female leader. For this unexpected effect, we assume a typical gender stereotype (male equals agentic and female equals communal) as explanation. Those socially constructed stereotypes seem to be still present. Therefore, we conducted a second experiment with a

slightly changed vignette. Here, we stressed the social identity as a team much more. We wanted to find out, if the even mentioned traditional gender stereotype will fade in the background, when we emphasize a shared social identity as a team. Nevertheless, we got the same results for the effects of phubbing on well-being of employees and the same-sex dyads, the results were promising. Then even though we could not diminish the harming effect of boss phubbing, we were able to show, that through a strong and shared social identity as a team, the gender stereotype for female leaders (women must be behave in a communal way) had disappeared. The theoretical and practical implications of this findings will be discussed in the following section.

5.2 Theoretical contributions

This research makes three major theoretical contributions to understand the effects of boss phubbing in leader-follower dyads from a social identity perspective. First, we confirmed the harmful effect of boss phubbing on employees well-being. To our best knowledge, these experiments are the first which directly examine the causal effects of dyadic relationships between same sex leaders and followers in a phubbing situation. What it, this study combines leader norm transgression research with gender stereotypes under the umbrella of social identity perspective. As Roberts et al (2017) showed in their studies, boss phubbing reduces employees engagement through undermined trust to the leader. We could also confirm the feeling of being socially excluded through boss phubbing (David & Roberts, 2017) and therefore the perceived stress of the individuals (Krasnova et al., 2016). Boss phubbing as a norm transgression showed its negative consequences in the interpersonal relationship between leader and follower. Employees who were phubbed showed significantly lower work engagement than employees without a phubbing leader. Against the opinion of other authors (Chotpitayasunondh & Douglas, 2016; Gonzales & Wu, 2016; Pinchot et al., 2011), we were able to show, that phubbing is not the new normal in our modern and digital society. This allows us to confirm the studies of Roberts et al. (David & Roberts, 2017; Roberts & David, 2020; Roberts et al., 2017) who claim phubbing as a harmful interpersonal behavior. However, our exploratory analyses showed, that the perception of phubbing as a norm violation varies in its intensity. Hence, we use the perceived strength as a proxy variable for phubbing. The two experiments provide insights into the relatedness of the concept of phubbing as a leader norm transgression and the harming effects on well-being from a social psychological perspective.

Second, different than initially expected, we found in Study I that in a phubbing situation female leaders were significantly more punished for their phubbing behavior than

male leaders. If the phubbing leader was a woman, employees of both sexes showed lower work engagement for female leaders than for a male. Our original assumption that same sex dyads (leader and follower with the same sex) will buffer the harmful effect through ingroup bias and transgression credits for ingroup members (here: same sex), did not work. Gender seems to be a moderator, but not with a symmetrical relationship as initially assumed, but with an asymmetrical one. Both sexes of employee (male and female) punished the female leader more for their norm transgressing behavior. One explanation is that during the phubbing situation simultaneously the social category gender was salient and the communal gender stereotype (Eagly, 1997). Gender is an easily accessible social category because it is an important category for our self-concept (M.A. Hogg & S.A. Reid, 2006). Through its clear distinction between men and women (minimal group paradigm), the evaluation of the fit happens instantly. Our assumption for the stronger punishment of female leaders is that a phubbing female leader transgresses twice against the norm and prototypicality of a leader and as woman. As already mentioned, leaders still have male respectively agentic stereotypes according to the Gender Role Theory (Eagly & Karau, 2002). Hence, a woman in a leadership position generally does not fulfill the prototype of a leader. Furthermore, phubbing seems to be perceived as an agentic behavior, because agentic behavior is equated with ambitious behavior, dominant and assertive (Heilman, 2012), which again is not communal as women should behave according to the stereotype (Schein, 1975). We suspect that as a leader, a woman does not fit to the leader prototype and as a woman itself a female phubbing leader does not fit to the woman stereotype, because she shows no communal respectively agentic behavior. The resulting punishing effect can be explained with research regarding the so-called black sheep-effect. It states, that ingroup members hold greater disdain against non-prototypical group members against actual out-group members (Glambek et al., 2020; Marques & Paez, 1994; Marques et al., 1988b). A female phubbing leader fulfills this ingrate position. Non-prototypical members are typically liked less, have less influence on other members and are less trusted than are prototypical members. This could explain, why male and female employees showed lower work engagement after getting phubbed of a female leader (Glambek et al., 2020; Hogg, 2005; Hogg et al., 2005). And it is not only the descriptive aspect of stereotyping that makes it difficult for women, the *prescriptive* aspects of stereotyping produce ambivalent standards how female leaders should behave. On one hand they should behave agentic, to fulfill the leadership role, on the other hand they should act communal to fulfill the female gender role. Thus, women who ignore their communal gender

role are often disliked, even though they fulfill their leader role at the same level as men (Koenig et al., 2011; Rudman & Glick, 1999, 2001).

On the other hand, we were able to show in the second study, that through a stressed social identity of a team, the gender effect while phubbing for the variable work engagement disappears. According to the self-esteem hypothesis (Abrams & Hogg, 1988) and Festingers (1954) assumption about social comparison, individuals constantly seek to achieve a positive self-image. In the second study, the social identity was formed around a valued prototype. We described the team as successful, loyal, and proud about each other. As people derive their self-esteem from group memberships (Abrams & Hogg, 1990) this created prototype probably served as a self-enhancing function for the individual. The motto of the leader in the second study was “The we wins!”. With this slogan we further enhanced the opportunity of employees for their self-categorization process with the social category “team” rather than “gender” as in the first study. With this sentence we made the SI of the team a) easy to access and endowed with a high comparative fit and b) we prepared through the previous vignette the perceivers readiness for the social identity of a team. These two components are essential for triggering identity salience (Pinheiro dos Reis & Puente-Palacios, 2019). Our approach to highlight a common social identity to reduce ingroup bias is not new. Allport (1954) was one of first who claimed bringing groups closer together might improve intergroup relations (Crisp & Beck, 2005). Gaertner and Dovidio (2000) put this idea one step further and developed the Common Ingroup Identity Model. According to this model, ingroup bias is reduced due to a new overarching group, that includes the former outgroup member. In our study we exactly did this by highlighting the shared social identity as a team, inclusive male and female employees or leaders. We provide causal relations of a higher social identity on the outcome of work engagement of employees. One question which remains open is, why we had the asymmetric gender effect in study I only for the variable work engagement and not for the variables of stress. And why were we able to eliminate the gender effect for work engagement in study 2, however we now had the effect, that women were more stressed from phubbing than men? This is our third and most important theoretical contribution to the SIA discourse. The different effects indicate that it is very important which social identity is made salient. In study I gender seemed to be unintentionally the predominant category. In study II the social identity *we as a team* was more salient. The norm transgression phubbing triggered in study I a sanction of leader through lowered work engagement of the employees. In study II the female employees were just more stressed. Because we measured affective stress by the SRQ scale (Edwards et al., 2015), which arises situational stress, we propose that women felt

more stressed in the phubbing situation because a “communal” social identity (“The we wins”) was activated. Phubbing as an agentic behavior transgress against those norms. Perhaps the so-called black sheep effect (Marques & Paez, 1994; Marques et al., 1988a) took place and female employees reacted more negatively(stressed) to deviant ingroup members (phubbing leaders), because the communal stereotype is more internalized in women than in men. Ellemers and Rink (2015) state in their paper, that people can have multiple nested social identities and that’s very difficult to predict, which social identity gets in which situation salient. People can even find themselves in situations where different identities seem incompatible and the consideration of one particular identity will tend to undermine the alternative identity it cuts across (Herriot & Scott-Jackson, 2002). In this case, they call them cross-cutting- identities. The context, which identity is in the front, depends immensely at the context (here e.g. phubbing vs. no phubbing situation)(Ashforth & Johnson, 2001). With our study results we confirm that group identification can lead people to more constructive interactions, “but only under the conditions that the others conform to group norms and show concern for the self” (Ellemers & Rink, 2015, p. 28).

5.3 Practical contributions

The presented findings have important implications for management practice. We have seen that even despite different age categories or social identities, boss phubbing causes stress and lower work engagement of employees. This means managers’ smartphones use matters for perceived stress and the work engagement of their employees. Boss phubbing has a harming effect on the wellbeing of the employees and damages the trust in the leader (Roberts & David, 2020). We recommend that leaders should be aware of their media use in social interactions. Short personnel development programs or trainings for digital mindfulness could be beneficial (see for example special trainings at google academy (Google, 2021)). Leaders must be aware, that they are also role models in dealing with technology and its devices. Chotpitayasunondh and Douglas (2016) examined in their studies which antecedents lead to phubbing and come to the conclusion that internet addiction, fear of missing out and lack of self-control predicted smartphone addiction which in turn predicted the extent to which people show phubbing behavior. That's why it's especially important as a leader and role model to be reflective about your own smartphone behavior so that phubbing doesn't become the new norm.

Because of the different effects for female and male leaders according to employees work engagement, we suppose that leaders should be very sensitive to the context in which they work. This requires a high level of empathy, but it can be trained for example with role

plays (Reilly et al., 2012). Leaders have to learn and to know, which social identity is dominant to recognize which norms and behaviors are prototypical (Ellemers & Rink, 2015). Leaders should also try to consider which behavior could be contrasting the actual group norms to actively prevent showing them. In addition, managerial training should include more courses and information's about diversity and fighting gender bias at work. Diversity can be fostered through awareness and acknowledging the individuality of every human. Positive behavioral role modeling can be another way (Kark & van Dijk, 2007). According to the different stress levels of employees we suggest more theoretical input about gender role behavior and stereotypes of male and female leaders as well employees. We believe that training formats may particularly profit by role plays and simulative situations to link the theoretical knowledge with specific action (Netzel, 2015; Semmer & Frese, 1985). Future leaders and employees may profit from our social psychological approach and adapt it to other organizational contexts and colleagues. To know different social identities and their norms may be essential for all upcoming trends in the world of new the new work.

Another way to make people aware of their different social identities is the so called "Social Identity Mapping"(Bentley et al., 2020) . With this easy online usable tool, participants learn which multiples social identities they have and how multidimensional and connected the nature of social identities are. The researcher additionally used meta-analytic findings to be able to index a higher-order social identity construct, here named as a supergroup. Bentley et al (2020) provide with this tool holistic information about groups that are predictive of well-being outcomes.

Finally, we believe that stressing shared identities in working contexts, who provide a sense of "we-ness" has a strong potential for a more humane and solidary working world. As we have shown with our research, even a minimal interventions provide changes in the perception of stereotypes. The knowledge about one owns multiple social identities means to broaden our own horizons and opens new perspectives. Therefore, taking into account multiple social identities and their norms teaches us to think more divers, and should become a part of the future human resource development.

5.4 Limitations and future research

The presented research has several limitations, which need to be considered. Both studies are vignette studies. Vignettes studies, also named factorial surveys, are well suited to test concrete situations. Therefore, they are often used to minimize the effect of social desirability (Huber, 2019). We measured our constructs with validated scales (see chapter 3.1 and 4.1), however we designed the vignette on our own. In the first study, we formulated it as

neutral as possible. In the second study, we tried to stress the social identity of a working team, to see, if we can suppose our hypothesis. Neither, in study 1 we were able to show those effects and neither in study 2. To enhance the quality of the data, we followed the recommendations for data screening (DeSimone et al., 2015). The measurement of stress was with the help of two indicators: Social exclusion (Williams et al., 2000) and affective stress (Edwards et al., 2015). Those indicators are self-reported and could be under the bias of social desirability (Raab-Steiner, 2021). To increase the validity, future studies could measure physical parameters like heartbeat or perspiration (Westermann, 2017). Due to the inconsistent results of the exploratory calculations, further experiments will be an important endeavor. Future research should investigate whether there are more consistent results in a laboratory study. A study with virtual reality glasses could be therefore helpful as well. Reason for this is that vignette studies require a high cognitive transfer of the participants of the study (Aguinis & Bradley, 2014). Vignettes are hypothetical constructs that can only reveal a limited extent of behavioral intentions. Therefore, the external validity and reliability can be diminished (Aguinis & Bradley, 2014). However, the internal validity of vignette experiments is basically high due to the high degree of standardization. Through a laboratory study or in a virtual reality context, the external validity would be increased as well.

It is also important to note, that we had two kinds of samples. Study 1 were mainly students and distant acquaintances from the researchers. Study 2 had a sample from a certified online panel provider. Based on self-selection in those online panels (frequent participants) the data must be handled with care (Chandler et al., 2014). While this concern applies other forms of sampling too (e.g., snowball or network samples), we acknowledge the limitations of our sampling approach.

For future work, it will be valuable to collect additional data with children or even robots. Our overall study results showed that gender bias is still in our heads. Is it possible to eliminate those effects by showing a robotic leader? Are we going to project our gender stereotypes to neutral counterparts like robots as well? If not, could robots help us to overcome gender stereotypes and gender bias? Another interesting study could be to find out, if children have already internalized the gender bias of our society? Or would they act completely free from those norms? Referring the gender effects, we have also to acknowledge that women are generally perceived as lower in status than men (Eagly & Wood, 1982). However, status cues like gender are situation-specific (Ridgeway & Correll, 2006). A good example are nursing professions. Women in this kind of area are traditionally in the majority and according to the context female managers may experience higher status than male

managers (Guarana et al., 2017). This means for future research that context as an influencing variable should not be ignored when investigating gender effects.

6. References

- Abrams, D., de Moura, R. G., & Travaglino, G. A. (2013). A double standard when group members behave badly: Transgression credit to ingroup leaders. *Journal of Personality and Social Psychology*, *105*(5). <https://doi.org/10.1037/a0033600>
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1988). Comments on the motivational status of self-esteem in social identity and intergroup discrimination. *European Journal of Social Psychology*, *18*, 317-334.
- Abrams, D., & Hogg, M. A. (1990). An Introduction to Social Identity Approach. In D. Abrams (Ed.), *Social identity theory*. Harvester Wheatsheaf.
- Abrams, D., Travaglino, G. A., Marques, J. M., Pinto, I., & Levine, J. M. (2018). Deviance credit: Tolerance of deviant ingroup leaders is mediated by their accrual of prototypicality and conferral of their right to be supported *Journal of Social Issues*, *74* (1), 36-55.
- Adamovic, M. (2018). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams, . *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, *29*(14), 2159-2187.
- Afdal, A., Alizamar, A., Ifdil, I., Zadrian, A., Indah, S., Zikra, Z., Asmidir, I., Miftahul, F., & Yuda, S. (2018). *An analysis of phubbing behaviour: Preliminary research from counseling perspective* 1st International Conference on Educational Sciences and Teacher Profession (ICETeP 2018), University of Bengkulu Indonesia.
- Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2014). Best practice recommendations for designing and implementing experimental vignette methodology studies. *Organizational Research Methods*, *17*(4), 351-371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Doubleday.
- Alvesson, M. (1996). Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *The Leadership Quarterly*(7), 455-485.
- Ambrose, S. C., Matthews, L. M., & Rutherford, B. N. (2018). Cross-functional teams and social identity theory: A study of sales and T operations planning (S&OP). *Journal of Business Research*, *92*, 270-278.
- Ambrose, S. C., Matthews, L. M., & Rutherford, B. N. (2018). Cross-functional teams and social identity theory: A study of sales and T operations planning (S&OP). *Journal of Business Research*, *92*, 270-278.
- Ashforth, B. E., & Johnson, S. A. (2001). Which hat to wear? The relative salience of multiple identities in organizational contexts. In M. A. Hogg & D. J. Terry (Eds.), *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 31-48). Psychology Press.

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*, 20-39.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The jd-r approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*, 389-411.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management, 27*, 14-49.
- Bentley, S. V., Greenaway, K. H., Haslam, S. A., Cruwys, T., Steffens, N. K., Haslam, C., & Cull, B. (2020). Social identity mapping online. *Journal of Personality and Social Psychology, 118*(2), 213-241. <https://doi.org/10.1037/pspa0000174>
- Bentley, S. V., Peters, K., Haslam, S. A., & Greenaway, K. H. (2019). Construction at work: Multiple identities scaffold professional identity development in academia. *Frontiers in Psychology, 10*, 628. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00628>
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2006). The reality of virtual teams. *Competition Forum, 4*(2), 427-432.
- Bogner, A., & Menz, W. (2011). Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In *Experteninterview. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (Vol. 4, pp. 61-98). VS.
- Bortz, J., & Schuster, C. (2016). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler: Extras online* (Vol. 7). Springer. <http://www.springer.com/>
- Bosak, J., Asbrock, F., & Meyer, B. (2018). Saliency of category. In T. K. Shackelford & V. A. Weekes-Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of evolutionary psychological science* (pp. 1-8). Springer International Publishing.
- Bradley, L. (2008). The technology that supports virtual team collaboration. In J. Nemiro, M. Beyerlein, L. Bradley, & S. Beyerlein (Eds.), *The handbook of high performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries* (pp. 331-343). Jossey Bass.
- Brehm, S. S., Kassin, S. M., & Fein, S. (1999). *Social psychology* (Vol. 4). Houghton, Mifflin and Company.
- Brewer, M., & Gardner, W. (1996). Who is this we? levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology, 71*(1), 83-93.
- Brook, A. T., Garcia, J., & Fleming, M. A. (2008). The effects of multiple identities on psychological well-being. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN, 34*(12), 1588-1600 <https://doi.org/10.1177/0146167208324629>
- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., & Keil, T. (1988). Qualitative research and the study of leadership. *Human Relations, 41*, 13-30.

- Cameron, J. E. (2004). A three-factor model of social identity. *Self and Identity*, 3. <https://doi.org/10.1080/13576500444000047>
- Caruth, G. D. (2013). Demystifying mixed methods research design: A review of the literature. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)*, 3(2), 112-122. <https://doi.org/10.13054/mije.13.35.3.2>
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1).
- Chandler, J., Mueller, P., & Paolacci, G. (2014). Nonnaïveté among Amazon mechanical turk workers: Consequences and solutions for behavioral researchers. *Behavior research methods*(46), 112-130. <https://doi.org/10.3758/s13428-013-0365-7>
- Chotpitayasunondh, V., & Douglas, K. M. (2016). How “phubbing” becomes the norm: The antecedents and consequences of snubbing via smartphone. *Computers in Human Behavior*, 63, 9-18.
- Christensen, P. N., Rothgerber, H., Wood, W., & Matz, D. C. (2004). Social norms and identity relevance: A motivational approach to normative behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin* 30(10), 1295-1309. <https://doi.org/10.1177/0146167204264480>
- Conger, J. (1998). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *The Leadership Quarterly*, 9, 107-121.
- Cota, A. A., & Dion, K. L. (1986). Salience of gender and sex composition of ad hoc groups: An experimental test of distinctiveness theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(4), 770-776.
- Crisp, R. J., & Beck, S. R. (2005). Reducing intergroup bias: The moderating role of ingroup identification. *Group Processes & Intergroup Relations*, 8(2), 173-185.
- Crisp, R. J., & Hewstone, M. (2001). Multiple categorization and implicit intergroup bias: differential category dominance and the positive- negative asymmetry effect. *Eur. J. Soc. Psychol.*(31), 45-62.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986a). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986b). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- David, M. E., & Roberts, J. A. (2017). Phubbed and alone: Phone snubbing, social exclusion, and attachment to social media. *JACR*, 2(2). <https://doi.org/10.1086/690940>
- Davis, D. D., & Bryant, J. L. (2003). Influence at a distance: Leadership in global virtual teams. *Advances in Global leadership*, 3, 303-340.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

- Dennis, D. J., Meola, D., & Hall, M. J. (2013). Effective leadership in a virtual workforce. *T+D*, 67(2), 46-52.
- Denzin, N. K. (2009/1970). *The research act: A theoretical introduction to socio-logical methods* (Vol. 4). Transaction.
- DeRosa, D. M., Hantula, D. A., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust and leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2-3), 219.
- DeSimone, J. A., Harms, P. D., & DeSimone, A. J. (2015). Best practice recommendations for data screening. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 171-181. <https://doi.org/10.1002/job.1962>
- Deutschmann, A. (2020). *Normverletzungen durch Führungskräfte im digitalen Zeitalter: Eine experimentelle Untersuchung von Phubbing in gleich- und gegengeschlechtlichen Führungskraft-Mitarbeiter-Dyaden* [Master, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg]. unpublished.
- Ditrich, L., Lüders, A., Jonas, E., & Sassenberg, K. (2019). Leader's group-norm violations elicit intentions to leave the group – If the group-norm is not affirmed. *Journal of Experimental Social Psychology*, 84, 103798. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.03.009>
- Ditrich, L., & Sassenberg, K. (2016). It's either you or me! Impact of deviations on social exclusion and leaving. *Group Processes & Intergroup Relations*, 1-23. <https://doi.org/10.1177/1368430216638533>
- Ditrich, L., & Sassenberg, K. (2016). It's either you or me! impact of deviations on social exclusion and leaving. *Group Processes & Intergroup Relations*, 19(5), 630-652.
- Ditrich, L., Scholl, A., & Sassenberg, K. (2017). Time to go! leaving the group in response to norm-deviations. *Journal of Experimental Social Psychology* (73), 259-267.
- Doosje, B., Ellemers, N., & Spears, R. (1995). Perceived intragroup variability as a funktion of group status and identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 31, 410-436.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools and techniques that succeed*. Jossey Bass.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27, 569-574.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Eagly, A. H. (1997). Sex differences in social behavior: Comparing social role theory and evolutionary psychology. *American Psychologist* 52(12), 1380-1383. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.12.1380.b>
- Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27 349–353.

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *108*, 233-256.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role Congruity Theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, *103*(9), 573-598.
- Eagly, A. H., & Wood, W. (1982). Inferred sex differences in status as a determinant of gender stereotypes about social influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*(5), 915-928.
- Edwards, E. J., Edwards, M. S., & Lyvers, M. (2015). Cognitive trait anxiety, situational stress, and mental effort predict shifting efficiency: Implications for attentional control theory. *Emotion Washington, D.C.*, *15*(3), 350-359.
- Egins, R. A., Haslam, S. A., & Reynolds, K. J. (2003). Social identity and negotiation: Subgroup representation and superordinate consensus. *PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN*, 887-899.
- Ellemers, N., De Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*(29), 459-478.
- Ellemers, N., & Rink, F. (2015). Identity in work groups: The beneficial and detrimental consequences of multiple identities and group norms for collaboration and group performance. *Social Identification in Groups*, 1-41. [https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(05\)22001-5](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(05)22001-5)
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (2002). Self and social identity *Annual Review of Psychology*(53), 161-186.
- Epitropaki, O., Radulovicb, A. B., Etea, Z., Thomasc, G., & Martinc, R. (2020). Leader-follower transgressions, relationship repair strategies and outcomes: A state-of-the-science review and a way forward. *The Leadership Quarterly*.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using g*power 3.1: tests for correlation and regression analyses. *Behavior research methods*, *41*(4), 1149-1160.
- Ferrazzi, K. (2014). Managing yourself getting virtual teams right. *Harvard Business Review*, *92*, 120-123.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*, 117-140.
- Field, A., Miles, J., & Field, Z. (2013). *Discovering statistics using r*. Sage.
- Fischer, P., Jander, K., & Krueger, J. (2018). *Sozialpsychologie für Bachelor*. Springer.
- Fladerer, M., Steffens, N. K., & Haslam, A. S. (2020). The value of speaking for 'us': The relationship between CEOs' use of I- and we-referencing language and subsequent organizational performance. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09677-0>

- Fladerer, M. P., & Misterek, L. G. (2019). Yes, we can: Der soziale Identitätsansatz effektiver Führung. *Personal in Hochschule und Wissenschaft entwickeln*, 3(3), 99-109.
- Fladerer, M. P., Steffens, N. K., & Haslam, A. S. (2020 (forthcoming)). Bridging gaps in organizations: Leader as entrepreneurs of identity. In Z. Jaser (Ed.), *The connecting leader* (pp. 67-96). Information Age Publishing.
- Flick, U. (2008). *Managing the quality of qualitative research*. Sage.
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Vol. 2). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9_30
- Friday, C. J. (2008). Global virtual teams: Challenges of technology and culture. In R. E. Biech (Ed.), *The 2008 pfeiffer annual consulting* (pp. 205-213). John Wiley and Sons.
- Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (2000). *Reducing intergroup bias: The common ingroup identity model*. Psychology Press/Taylor & Francis.
- Garro-Abarca, V., Palos-Sanchez, P., & Aguayo-Camacho, M. (2021). Virtual teams in times of pandemic: Factors that influence performance. *Frontiers Psychology*, 12(624637). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.624637>
- Gera, S. (2013). Virtual teams versus face to face teams: A review of literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 11(2), 1-4.
- Gerdenitsch, C., & Korunka, C. (2019). Digitale Transformation der Wissens- und Industriearbeit. In F. C. Brodbeck, E. Kirchler, & R. Woschée (Eds.), *Digitale Transformation der Arbeitswelt. Psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Springer-Verlag GmbH Deutschland. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55674-0>
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). License to fail: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*(105), 14-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2007.04.002>
- Glabek, M., Einarsen, S. V., & Notelaers, G. (2020). Workplace bullying as predicted by non-prototypicality, group identification and norms: a self-categorisation perspective. *Work & Stress*, 34(3), 279-299. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1719554>
- Gonzales, A. L., & Wu, Y. (2016). Public cellphone use does not activate negative responses in others...unless they hate cellphones. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(5), 384-398.
- Google. (2021). *Google Skillshop*. Google Germany GmbH. Retrieved 31.03.2021 from <https://skillshop.withgoogle.com/>

- Guarana, C. L., Li, J. J., & Hernandez, M. (2017). Examining the effects of manager-subordinate gender match on managerial response to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 72, 147-160. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2017.04.004>
- Hambley, L. A., O'Neill, T. A., & Kline, T. (2007). Virtual team leadership: The effects of leadership styles and communication medium on team interaction styles and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 10(1), 1-20.
- Haslam, A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (Vol. 2). SAGE Publication.
- Haslam, C., Jetten, J., Cruwys, T., Dingle, G., & Haslam, S. A. (2018). *The new psychology of health: Unlocking the social cure*. Routledge.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach*. Sage.
- Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2001). The link between leadership and followership: How affirming social identity translates vision into action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1469-1479. <https://doi.org/doi:10.1177/01461672012711008>
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social Identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: International Review*, 49(3), 319-339.
- Haslam, S. A., Reicher, S. D., & Platow, M. J. (2011). *The new psychology of leadership: Identity, influence and power*. Psychology Press.
- Heilman, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior* 32, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>
- Heiser, P. (2018). *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung. Eine Einführung entlang klassischer Studien*. Springer VS.
- Herriot, R., & Scott-Jackson, W. (2002). Globalization, social identities and employment. *British Journal of Management*, 13, 249-257.
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2013). Shared leadership in enterprise resource planning and human resource management systems implementation. *Human Resource Management Review*, 23, 114-125.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99, 390-403.
- Hogg, M. A. (2001). A social identity theory of leadership. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 184-200.
- Hogg, M. A. (2005). All animals are equal but some animals are more equal than others. Social identity and marginal membership. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. Von Hippel (Eds.), *The social outcast. Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (pp. 243-261). Psychology Press.

- Hogg, M. A., Fielding, K. S., & Darley, J. (2005). Fringe dwellers: Processes of deviance and marginalization in groups. In D. Abrams, M. A. Hogg, & J. M. Marques (Eds.), *The social psychology of inclusion and exclusion* (pp. 191-210). Psychology Press.
- Hogg, M. A., & Giles, H. (2012). Norm talk and identity in intergroup communication. In H. Giles (Ed.), *The handbook of intergroup communication* (pp. 373-387). Routledge.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory, C* 16(1), 7-30.
- Hogg, M. A., & Reid, S. A. (2006). Social identity, self-categorization, and the communication of group norms. *Communication Theory, 16*(1), 7-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2006.00003.x>
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review, 25*(1), 121-140. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791606>
- Hogg, M. A., van Knippenberg, D., & Rast, D. E. (2012). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology, 25*, 258-304. <https://doi.org/10.1080/10463283.2012.741134>
- Huber, O. (2019). *Das psychologische Experiment: eine Einführung* (Vol. 7). Hogrefe.
- Ilggen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMO models. *Annual Review of Psychology, 56*, 517-543.
- Jetten, J., Branscombe, N., Haslam, S., Haslam, C., Cruwys, T., Jones, J., & Zhang, A. (2015). Having a lot of a good thing: Multiple important group memberships as a source of self-esteem. *PLoS ONE, 10*(5), e0124609. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0124609>
- Jetten, J., Haslam, C., & Haslam, S. A. (2012). *The social cure: Identity, health and well-being*. Psychology Press.
- Jönsson, J. (2016). *To lead from a distance. Virtual leadership* [Jönköping University]. Jönköping.
- Kark, R., & van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*(32), 500-528. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24351846>
- Kelley, E., & Kelloway, E. K. (2012). Context matters testing a model of remote leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 19*(4), 437-449.
- Klebe Trevino, L., Lengel, R. H., & Daft, R. L. (1987). Media symbolism, media richness, and media choice in organizations. A symbolic interactionist perspective. *Communication Research, 14*(5), 553-574.
- Klieme, E. (2004). Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen? *Auszug aus Pädagogik, 6*, 10-13.

- Kock, N. (2004). The psychobiological model: Towards a new theory of computer-mediated communication based on Darwinian evolution. *Organization Science*, 15, 327-348.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642. <https://doi.org/10.1037/a0023557>
- Krasnova, H., Abramova, O., Notter, I., & Baumann, A. (2016). Why phubbing is toxic for your relationship: Understanding the role of smartphone jealousy among “generation Y” users. *Research Papers*, 109.
- Kuckartz, U. (2010). *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten* (Vol. 3). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2019). *Analyzing qualitative data with MAXQDA*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15671-8>
- Kurz, A. (2019). *Agilität und Führung. Der Scrum Master als ein Element der Mitarbeiterführung im agilen Arbeitsumfeld. Eine qualitative Studie in Kooperation mit der BMW Group* [unveröffentlichte Masterarbeit]. Ludwig-Maximilians-Universität.
- Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms and their effects on the validity of theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 235-258. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-060843>
- Langelaan, S. (2007). *Burnout and work engagement: Exploring individual and psychological differences* [Utrecht University]. Utrecht University Repository.
- Lewandowski, J., Rosenberg, D. B., Parks, J. M., & Siegel, J. T. (2011). The effect of informal social support: Face-to-face versus computer-mediated communication. *Computers in Human Behavior*, 27, 1806-1814.
- Lindner, D., & Greff, T. (2018). Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 56(3), 628-646. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-00447-9>
- Luo, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55-72. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2014-0068>
- Marques, J. M., Abrams, D., & Serôdio, R. G. (2001). Being better by being right: Subjective group dynamics and derogation of in-group deviants when generic norms are undermined. *Journal of Personality and Social Psychology*(81), 436-447. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.3.436>
- Marques, J. M., & Paez, D. (1994). The ‘black sheep effect’: Social categorization, rejection of ingroup deviates, and perception of group variability. *European Review of Social Psychology*, 5(1), 37-68. <https://doi.org/10.1080/14792779543000011>

- Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J. (1988a). The 'Black Sheep Effect': Extremity of judgments towards ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology, 18*, 1-16. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420180102>
- Marques, J. M., Yzerbyt, V. Y., & Leyens, J.-P. (1988b). The "black sheep effect": Extremity of judgments towards ingroup members as a function of group identification. *European Journal of Social Psychology of Sport & Exercise, 18*, 1-16.
- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, T. M. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management, 30*(6).
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management, 34*(3), 410-476.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (Vol. 5). Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). Design. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 423-435). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken*. . Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2020). Qualitative Forschungsdesigns. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (Vol. 2). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- McDaniel, B. T., & Drouin, M. (2019). Daily technology interruptions and emotional and relational well-being. *Computers in Human Behavior, 99*, 1-8.
- Mey, G., & Mruck, K. (2020). *Handbuch qualitative Forschung in der Psychologie. Band 2: Designs und Verfahren* (Vol. 2). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-26887-9>
- Michinov, N., & Michinov, E. (2004). Social identity, group processes, and performance in synchronous computer-mediated communication. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 8*(1), 27-39. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.8.1.27>
- Miscenko, D., & Day, D. (2016). Identity and identification at work. *Organizational Psychology Review, 6*, 215-247.
- Mistereck, L. G. (2018). *Social identity leadership and resilience* [unveröffentlichte Masterarbeit]. Ludwigs-Maximilians Universität.
- Montoya-Weiss, M. M., Massey, A. P., & Song, M. (2001). Getting it together: Temporal coordination and conflict management in global virtual teams. *Academy of Management Journal, 44*, 1251-1262.
- Mourino-Ruiz, E. L. (2010). Effective leader-employee relationships in the 21st century. In E. Beich (Ed.), *The 2010 pfeiffer annual consulting* (pp. 265-280). John Wiley and Sons.

- Netzel, J. (2015). *Power and perspective taking – Analyzing factors of hierarchical and interdisciplinary cooperation* Ludwig-Maximilians-Universität München]. München.
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2020 (in press)). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Oakes, P. J., Haslam, S. A., & Turner, J. C. (1994). *Stereotyping and Social Reality*. Blackwell.
- Olekalns, M., Caza, B. B., & Vogus, T. J. (2020). Gradual drifts, abrupt shocks: From relationship fractures to relational resilience. *Academy of Management Annals*, 14(1), 1-28.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E., & Hearn, K. A. (2008). Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 34(2), 237-247.
- Pinchot, J., Pullet, K., Rota, D., & Morris, R. (2011). How mobile technology is changing our culture. *Journal of Information Systems Applied Research*, 4(1), 39-48.
- Pinheiro dos Reis, D., & Puente-Palacios, K. (2019). Team effectiveness: the predictive role of team identity. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 141-153.
- Postmes, T., & Branscombe, N. R. (Eds.). (2010). *Rediscovering social identity*. Psychology Press.
- Postmes, T., Haslam, S. A., & Swaab, R. (2005). Social influence in small groups: an interactive model of social identity formation. *European Review of Social Psychology*, 16(1), 1-42.
- Powell, A., Ives, B., & Piccoli, G. (2004). Virtual teams: A review of current literature and directions for future research. *The DATA BASE for Advances in Information Systems*, 35(1-36).
- Raab-Steiner, E. (2021). *Der Fragebogen: Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (Vol. 6). UTB.
- Rapp, T., Maynard, T. M., Domingo, M., & Klock, C. (2020). Team emergent states: What has emerged in the literature over 20 years. *Small Group Research*, 52(1), 68-102.
- Rauner, F. (2004). Praktisches Wissen und berufliche Handlungskompeten. *ITB-Forschungsberichte*, 14. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-366049>
- Reilly, J. M., Trial, J., Piver, D. E., & Schaff, P. B. (2012). Using theater to increase empathy training in medical students. *Journal for Learning through the Arts*, 8(1). <https://doi.org/10.21977/D9812646>
- Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S. (2003a). Social identity and self-categorization theories contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations. In J. T. Polzer, E. A. Mannix, & A. M. Neale (Eds.), *Identity issues in groups* (pp. 279-304). Emerald Group Publishing Limited.
- Reynolds, K. J., Turner, J. C., & Haslam, S. (2003b). Social identity and self-categorization theories contribution to understanding identification, salience and diversity in teams and organizations. In E. A.

- M. M. A. N. J. T. Polzer (Ed.), *Identity issues in groups* (pp. 279-304). Emerald Group Publishing Limited.
- Richard, F. D., Bond, C. F., & Stokes-Zoota, J. J. (2003). One hundred years of social psychology quantitatively described. *Review of General Psychology*, 7, 331-363. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.7.4.331>
- Ridgeway, C. L., & Correll, S. (2006). Consensus and the creation of status beliefs. *Social Forces*(85), 431-453.
- Ricketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2016). My life has become a major distraction from my cell phone: Partner phubbing and relationship satisfaction among romantic partners. *Computers in Human Behavior*, 54, 134-141.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*(155), 109702.
- Roberts, J. A., Willimas, B. H., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206-217.
- Roberts, J. A., Yaya, L. H. P., & Manolis, C. (2014). The invisible addiction: Cell-phone activities and addiction among male and female college students. *Journal of Behavioral Addictions*, 3(4), 254-265. <https://doi.org/DOI: 10.1556/JBA.3.2014.015>
- Rudman, L. A., & Fairchild, K. (2004). Reactions to counterstereotypic behavior: the role of backlash in cultural stereotype maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 157-176.
- Rudman, L. A., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1004-1010. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.5.1004>
- Rudman, L. A., & Glick, P. (2001). Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women. *Journal of Social Issues*, 57, 743-762. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00239>
- Sani, F. (2008). Schism in groups: A social psychological account. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 718-732.
- Schaubroeck, J. M., & Yu, A. (2017). When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*, 27, 635-647. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Uwes - Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. . (2002). Themeasurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology* 60, 340-344.
- Schumann, S. (2018). *Quantitative und qualitative empirische Forschung. Ein Diskussionsbeitrag*. Springer VS.
- Seering, J., Yao, Z., & Kaufman, G. (2018). Applications of social identity theory to research and design in social computing. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(201), 1-34.
- Semmer, N., & Frese, M. (1985). Action theory in clinical psychology. In M. F. J. Sabini (Ed.), *Goal directed behavior: The concept of action in psychology* (pp. 296-310). Erlbaum.
- Shapiro, D. L., Boss, A. D., Salas, S., Tangirala, S., & von Glinow, M. A. (2011). When are transgressing leaders punitively judged? An empirical test. *The Journal of Applied Psychology*, 96(2), 412-422.
- Short, J., Williams, E., & Christie, B. (1976). *The social psychology of telecommunications*. Wiley.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action* Portfolio/Penguin.
- Sisolefsky, F., Rana, M., & Herzberg, P. Y. (2017). *Persönlichkeit, Burnout und Work Engagement*. Springer Fachmedien.
- Slater, M. J., Coffee, P., Barker, J. B., Haslam, S. A., & Steffens, N. K. (2019). Shared social identity content is the basis for leaders' mobilization of followers. *Psychology of Sport & Exercise*, 43, 271-278.
- Smith-Lovin, L. (2003). The self, multiple identities, and the production of mixed emotions. In P. J. Burke, T. J. Owens, R. T. Sherpe, & P. A. Thoits (Eds.), *Advances in identity theory and research* (pp. 167-178). Kluwer Academic/Plenum Press.
- Snellman, C. L. (2014). Virtual teams: Opportunities and challenges for e-leaders. *Procedia - Social and Behavioral Science*, 110, 1251-1261.
- Sohrabi, B., Gholipour, A., & Amiri, B. (2011). The influence of information technology on organizational behavior: Study of identity challenges in virtual teams. *International Journal of e-Collaboration*, 7(2), 19-34. <https://doi.org/10.4018/jec.2011040102>
- Solansky, S. T. (2010). Team identification: A determining factor of performance. *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), 247-258 <https://doi.org/10.1108/02683941111112677>
- Spataro, S. E. (2003). When differences do (and do not) make a difference: How individual identities influence reactions to diversity. In *Identity issues in groups* (Vol. 5, pp. 1-25). Emerald (MCB UP).
- Spears, R., & Otten, S. (2012). Discrimination: Revisiting Tajfel's minimal group studies. In R. Smith & S. A. Haslam (Eds.), *Social Psychology. Revisiting the Classic Studies* (pp. 160- 177). Sage.

- Staples, D. S., & Jhao, L. (2006). The effects of cultural diversity in virtual teams versus face to face teams. *Group Decision and Negotiation*, *15*, 389-406.
- Stark, W. (1996). *Empowerment: Neue Handlungskompetenzen in der psychosozialen Praxis*. Lambertus-Verlag.
- Steffens, N., Peters, K., Haslam, A., & Platow, M. J. (2019). One of us ... and us ... and us: Evidence that leaders' multiple identity prototypicality (LMIP) is related to their perceived effectiveness. *Comprehensive Results in Social Psychology*. <https://doi.org/10.1080/23743603.2019.1624156>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Jetten, J., & Mols, F. (2017). Our followers are lions, theirs are sheep: How social identity shapes theories about followership and social influence. *Political Psychology*, 1-20. <https://doi.org/10.1111/pops.12387>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, *25*, 1001-1024. <https://doi.org/doi:10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Steinke, I. (2008). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. v. Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (Vol. 6, pp. 319-331). Rowohlt.
- Stevens, M., Rees, T., Steffens, N. K., Haslam, S. A., Coffee, P., & Polman, R. (2018). Leaders' creation of shared identity impacts group members' effort and performance: Evidence from an exercise task. *PLoS ONE*, *14*(7), 1-19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0218984>
- Suzanne, G. (2001). Virtual teams, real benefits. *Network World*, *18*(39), 45.
- Tajfel, H. (1959). The anchoring effects of value in a scale of judgements. *British Journal of Psychology*, *50*, 294-304.
- Tajfel, H. (1970). Experiments in intergroup discrimination. *Scientific American*, *223*(5), 96-103.
- Tajfel, H. (1972). Social categorization. English manuscript of 'La catégorisation sociale'. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la Psychologie Sociale* (Vol. 1, pp. 272-302). Larousse.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, *13*(2), 65-93. <https://doi.org/10.1177/053901847401300204>
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups. Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, *1*, 149-178. <https://doi.org/doi:10.1002/ejsp.2420010202>

- Tajfel, H., & Turner, J. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin (Ed.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). W.G. Austin
S. Worchel
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tajfel, H., & Wilkes, A. L. (1963). Classification and quantitative judgement. *British Journal of Psychology*, 54, 111-114.
- Townsend, A. M., Demarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- Trepte, S. (2006). Social Identity Theory. In J. Bryant & P. Vorderer (Eds.), *Psychology of Entertainment* (pp. 255-272). Lawrence Erlbaum Associates Editors.
- Turner, J. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 15-40). Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1975). Social comparison and social identity: Some prospects for intergroup behaviour. *European Journal of Social Psychology*, 5, 5-34.
- Turner, J. C. (1982). Towards a redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations* (pp. 15-40). Cambridge University Press.
- Turner, J. C. (1991). *Social Influence*. Open University Press.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987a). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (Eds.). (1987b). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Blackwell.
- Turner, J. C., & Oakes, P. J. (1986). The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence. *British Journal of Social Psychology*, 25, 237-252.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*(7), 349-361.

- Vallerand, R. J. (2000). Deci and Ryan's Self-Determination Theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological Inquiry, 11*(4), 312-318.
- van Dick, R., & Kerschreiter, R. (2016). The social identity approach to effective leadership: An overview and some ideas on cross-cultural generalizability. *Frontiers of Business Research in China, 10*(3), 363-384.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*, 171-191.
- van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2005). Category salience and organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 78*(2), 273-285.
- van Knippenberg, B., & van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of Applied Psychology*(90), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A social identity perspective. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW, 49*(3), 357-371.
- van Knippenberg, D. (2011). Embodying who we are: Leader group prototypicality and leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly, 1078-1091*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.004>
- van Knippenberg, D., & Hogg, A. M. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior, 25*, 243-295.
- van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*(25), 243-295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- van Knippenberg, D., & van Schie, E. C. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 137-147.
- Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex lmx dyads on performance evaluations. *Human Resource Management, 40*(4), 309-320.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note - A model of conflict, leadership and performance in virtual teams. *Information Systems Research, 19*(4), 434-455.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual teams versus face to face teams: An exploratory study of a web-based conference system. *Decision Sciences, 28*(4), 975-996.
- Wepfer, A. G., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2018). Worklife boundaries and well-being: does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology, 33*(6), 727-740. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9520-y>

- Westermann, R. (2017). *Methoden psychologischer Forschung und Evaluation: Grundlagen, Gütekriterien und Anwendungen* (Vol. 1). Verlag W. Kohlhammer.
- Whillans, A., Perlow, L., & Turek, A. (2021). Experimenting during the shift to virtual team work: Learnings from how teams adapted their activities during the COVID-19 pandemic. *Information and Organization* <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100343>
- Williams, K. D., Cheung, C. K. T., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: Effects of being ignored over the internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748-762.
- Wirtz, M. A. (2020). *Salienz*. Retrieved 29.12.2020 from <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/salienz>
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, 12, 451-483.

7. Appendix

A - Beispiel Experiment I

Bedingung: Phubbing ja/ Führungskraft weiblich¹³

Zu Beginn haben wir zunächst ein paar Fragen zu deiner Person:

Gib bitte dein Alter an:

_____ Jahre

Gib bitte dein Geschlecht an:

- männlich
- weiblich
- divers

Was ist deine Muttersprache?

- Deutsch
- Andere

Gib bitte deinen höchsten Bildungsabschluss an:

- keinen Schulabschluss
- Hauptschulabschluss
- Mittlere Reife
- Fachhochschulreife
- Allgemeine Hochschulreife
- Bachelorabschluss
- Master-/Diplomabschluss/ zweites Staatsexamen
- Promotion/MBA
- Andere

¹³ Die Umfrage wurde mit dem Online-Umfrage-Tool Unipark programmiert. Zusätzlich zu den hier angeführten Seiten umfasste die Online-Umfrage eine Startseite und eine Aufklärung zum Datenschutz, die hier nicht mit aufgeführt werden. Abhängig von der quasiexperimentellen Bedingung des Geschlechts der Teilnehmer wurden diese zu unterschiedlichen Experimentalgruppen zugeteilt. Die Zuteilung erfolgte mithilfe mehrerer programmierter Filter. Einzelne Seiten, die durch Weiterklicken erreicht wurden, sind durch Querstriche gekennzeichnet.

Gib bitte deinen derzeitigen Beschäftigungsstatus an:

- Vollzeit arbeitend (mehr als 32 h/Woche)
- Teilzeit arbeitend 1-32 h/Woche)
- Arbeitslos, auf der Suche nach Arbeit
- Arbeitslos, nicht auf der Suche nach Arbeit
- Selbstständig
- Pensioniert
- Student:in
- Student:in mit Nebentätigkeit
- Anderes

Gib bitte an, wie viel Arbeitserfahrung du bereits hast:

Mit Arbeitserfahrung ist jegliche Tätigkeit gemeint, bei der du angestellt warst. Es kann sich z.B. um einen Aushilfsjob, Arbeitserfahrung im Rahmen einer Ausbildung, Werksstudentenjobs, ein mehrwöchiges Praktikum oder einen Job in Vollzeit handeln. Gefragt ist nach der Gesamtarbeitserfahrung, diese muss nicht am Stück und an einem Arbeitsplatz gemacht worden sein, sondern kann sich auch auf mehrere beruflichen Tätigkeiten mit zeitlichen Unterbrechungen beziehen.

- unter 1 Jahr
- 1-2 Jahre
- 3-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- über 10 Jahre

Stelle dir vor...

Stelle dir vor, dass du seit längerem Mitarbeiter:in in einem Unternehmen bist. Dort arbeitest du in einem Team mit. Du bist zufrieden mit deiner Arbeit und arbeitest gerne in dem Team. Dein Team wird von einer Führungskraft geleitet, die dir im nächsten Schritt vorgestellt wird.

Klicke weiter, um deine Führungskraft kennenzulernen.

Euer Team wird von Frau Lange geleitet, die im Büro nebenan sitzt. Hier siehst du ihren Steckbrief:

Platzhalter Bild von Frau hier

Name: Christina Lange

Alter: 34 Jahre

Beruf: Betriebswirtin, seit längerem Teamleiterin einer Arbeitsgruppe

Motto: Der Weg ist das Ziel

Hobbies: Wandern, Rad fahren, Freunde treffen Lieblings-Urlaubsziel: Toskana

Du hast ein für dich persönlich wichtiges Anliegen, das du mit Frau Lange besprechen möchtest. Ihr habt einen Termin ausgemacht, um über dein Anliegen zu sprechen. Der Termin findet nun statt.

Klicke weiter zum Gespräch.

Zum ausgemachten Termin betrittst du das Büro. Frau Lange und du begrüßen sich kurz und du nimmst Platz.

Bevor ihr mit dem Besprechen deines Anliegens beginnt, legt Frau Lange ihr Handy so auf den Tisch, dass sie es sehen kann und es in ihrer Reichweite ist. Während des Gesprächs wandert ihr Blick immer wieder zu ihrem Handy. Sie scheint dadurch abgelenkt zu sein.

Du beginnst, von deinem persönlichen Anliegen zu erzählen.

Auf einmal klingelt ihr Handy und sie nimmt den Anruf entgegen und telefoniert. Anschließend nimmt sie das Handy und behält es in der Hand.

Bevor du dich wieder an deine Arbeit machst, gibt Frau Lange dir noch eine Aufgabe mit der Bitte mit, sie direkt zu erledigen

Nimm dir kurz Zeit...

Nimm dir einen Moment Zeit, um das Gespräch mit Frau Lange zu reflektieren. Die nun folgenden Fragen beziehen sich auf die soeben erlebte Situation.

Wie bewertest du das Verhalten deiner Führungskraft in eurem Gespräch?

Bewerte folgende Aussagen hinsichtlich der Verhaltensweise, die deine Führungskraft in eurem gerade stattgefundenen Gespräch gezeigt hat.

Dieses Verhalten...

| | | |
|---|--|--|
| ...ist unangemessen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ...ist angemessen |
| ...ist unerwartbar | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ...ist erwartbar |
| ...soll auf keinen Fall vorkommen | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ...soll auf jeden Fall vorkommen |
| ...wirft ein schlechtes Licht auf die Führungskraft | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | ...wirft ein gutes Licht auf die Führungskraft |

Wie war das Gespräch für dich?

Hier sind vier Aussagen angeführt, die sich auf das Verhalten deiner Führungskraft in eurem

gerade stattgefundenen Gespräch beziehen.

Kreuze auf der Skala bitte jeweils an, wie sehr die jeweilige Aussage auf dich zutrifft.

- | | | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ich fühlte mich mit der Führungskraft „verbunden“ | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühlte mich von der Führungskraft wertgeschätzt | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühlte mich von der Führungskraft ignoriert | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühlte mich von der Führungskraft wahrgenommen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Wie fühlst du dich?

Im Folgenden findest du fünf Aussagen, mit deren Hilfe du abschätzen und angeben sollst, wie du dich während des Gesprächs mit deiner Führungskraft fühltest.

Bitte kreuze bei den Aussagen jeweils eine Beschreibung an, die am besten auf dich zutrifft.

Ich fühle mich...

- | | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> sehr nervös | <input type="checkbox"/> eher nervös | <input type="checkbox"/> weder nervös noch | <input type="checkbox"/> etwas ruhig | <input type="checkbox"/> eher ruhig |
| <input type="checkbox"/> etwas nervös | | ruhig | <input type="checkbox"/> sehr ruhig | |
| <input type="checkbox"/> sehr ängstlich | <input type="checkbox"/> eher | <input type="checkbox"/> weder ängstlich noch | <input type="checkbox"/> etwas furchtlos | <input type="checkbox"/> eher |
| ängstlich | <input type="checkbox"/> etwas ängstlich | furchtlos | furchtlos | <input type="checkbox"/> sehr furchtlos |
| <input type="checkbox"/> sehr besorgt | <input type="checkbox"/> eher besorgt | <input type="checkbox"/> weder besorgt noch | <input type="checkbox"/> etwas gelassen | <input type="checkbox"/> eher |
| <input type="checkbox"/> etwas besorgt | | gelassen | gelassen | <input type="checkbox"/> sehr gelassen |
| <input type="checkbox"/> sehr beunruhigt | <input type="checkbox"/> eher | <input type="checkbox"/> weder beunruhigt noch | <input type="checkbox"/> etwas unbekümmert | |
| beunruhigt | <input type="checkbox"/> etwas beunruhigt | unbekümmert | <input type="checkbox"/> eher unbekümmert | <input type="checkbox"/> sehr unbekümmert |
| <input type="checkbox"/> sehr unwohl | <input type="checkbox"/> eher unwohl | <input type="checkbox"/> weder unwohl noch | <input type="checkbox"/> etwas wohl | <input type="checkbox"/> eher wohl |
| <input type="checkbox"/> etwas unwohl | | wohl | <input type="checkbox"/> sehr wohl | |

Dein To-do

Erinnerst du dich? Am Ende des Gesprächs hat deine Führungskraft dir eine Aufgabe mitgegeben. Diese Aufgabe arbeitet deiner Führungskraft direkt zu. Du wurdest gebeten, sie sofort zu erledigen. Das Erledigen der Aufgabe wird einen bedeutenden Teil deines restlichen Arbeitstages in Anspruch nehmen.

Die folgenden Aussagen beziehen sich auf diese spezifische Aufgabe.

Im Folgenden findest du Aussagen, die sich auf das Erledigen der mitgegebenen Aufgabe beziehen.

Überlege dir, wie sehr du bemüht bist, die Aufgabe gut zu erfüllen.

überhaupt nicht sehr stark

Überlege dir, wie sehr du bereit bist, deine Energie in die Aufgabe zu investieren.

überhaupt nicht sehr stark

Überlege dir, wie sehr du bereit bist, dich voll und ganz der Aufgabe zu widmen.

überhaupt nicht sehr stark

Du hast es fast geschafft. Abschließend noch ein paar Fragen zu deiner Handynutzung und zu unserer Studie.

Erst einmal ein paar Fragen, wie du dein Handy nutzt:

Ich besitze ein Smartphone: ja nein

| | nie | selten | gelegentlich | oft | immer |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ich checke mein Smartphone in den ersten 15 Minuten nach dem Aufwachen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Im Alltag habe ich mein Smartphone ständig auf Zugriff | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Erinnere dich an das Verhalten der Führungskraft in eurem Gespräch. Würdest du ein solches Verhalten in einem ähnlichen Kontext auch zeigen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Wie lange schätzt du, benutzt du dein Smartphone pro Tag?

Hier geht es um eine grobe Schätzung. Gemeint ist alles, was du an deinem Smartphone machst: mit anderen kommunizieren, surfen, Musik hören, Nachrichten lesen etc.

_____ Minuten

Und nun noch ein paar Fragen zu der Studie:

Welches Geschlecht hatte die Führungskraft?

- Männlich
 - Weiblich
 - War nicht angegeben
-

Was wird deiner Meinung nach in dieser Studie untersucht?

Ist dir an dieser Studie irgendetwas Ungewöhnliches aufgefallen?

Ja

Nein

Wenn ja, was genau kam dir ungewöhnlich vor?

Du möchtest mehr über die Gesamtergebnisse dieser Studie erfahren?

Dann hinterlasse gerne deine Email-Adresse. Wenn nicht, lasse dieses Feld frei.

Geschafft!

B - Beispiel Experiment II¹⁴**Bedingung: Phubbing ja/ Führungskraft weiblich****Stelle dir vor...**

Du bist seit längerem Mitarbeiter in einem Unternehmen und arbeitest dort in einem kleinen Team. Ihr seid insgesamt vier Personen im Team: Markus, Silvia, Christina und du. Euer gemeinsames Ziel ist es, die Besten in eurer Branche zu sein. Im Team herrscht ein starkes Loyalitätsgefühl und du hast das Gefühl, genau am richtigen Ort gelandet zu sein. Ihr helft euch aus, wenn ihr Fragen habt und schätzt eure Expertise gegenseitig. Alle Teammitglieder erleben eine starke Bindung an das Team.

Gemeinsam hat dein Team viele Erfolge erzielt. Insbesondere gegen eure größten Konkurrenten konntet ihr euch zuletzt immer wieder im Wettstreit am Markt durchsetzen. Euer Team genießt hohes Ansehen im Unternehmen und in der Branche. Du bist stolz, auf all das, was ihr zusammen als Team erreicht habt.



Euer Team wird von Christina geleitet, die dir im nächsten Schritt genauer vorgestellt wird.



Klicke weiter, um eure Führungskraft Christina kennenzulernen.

¹⁴ Es werden nur die Veränderungen zu Vignette 1 gezeigt.

Eure Führungskraft Christina

Hier siehst du ihren Steckbrief:

Platzhalter Bild von Frau hier

Name: Christina Lange

Alter: 34 Jahre

Beruf: Betriebswirtin, seit längerem Teamleiterin einer Arbeitsgruppe

Motto: Das "WIR" gewinnt

Hobbies: Wandern, Rad fahren, Freunde treffen

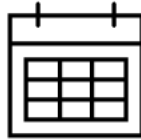
Liebblings-Urlaubsziel: Toskana

Seit ein paar Wochen arbeitet ihr an einem neuen Projekt. Wie erwartest du, wird eure Zusammenarbeit im Team aussehen?

Bitte beschreibe kurz deine Ideen oder Erwartungen an die Arbeit in diesem Team (gerne auch in Stichpunkten):

Dein Anliegen

Du hast ein für dich persönlich wichtiges Anliegen, das du mit eurer Führungskraft Christina besprechen möchtest. Ihr habt einen Termin ausgemacht, um über dein Anliegen zu sprechen. Der Termin findet nun statt.

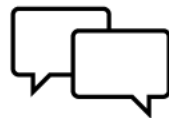


Klicke weiter zum Gespräch.

Das Gespräch

Zum ausgemachten Termin betrittst du das Büro. Christina und du begrüßen sich kurz und du nimmst Platz.

Bevor ihr mit dem Besprechen deines Anliegens beginnt, legt Christina ihr Handy so auf den Tisch, dass sie es sehen kann und es in ihrer Reichweite ist. Während des Gesprächs wandert ihr Blick immer wieder zu ihrem Handy. Sie scheint dadurch abgelenkt zu sein.



Du beginnst, von deinem persönlichen Anliegen zu erzählen.

Auf einmal klingelt ihr Handy und sie nimmt den Anruf entgegen und telefoniert.



Anschließend nimmt sie das Handy und behält es in der Hand.

Bevor du dich wieder an deine Arbeit machst, gibt Christina dir noch eine Aufgabe mit der Bitte mit, sie direkt zu erledigen.



Nimm dir kurz Zeit...

Nimm dir einen Moment Zeit, um das Gespräch mit Christina zu reflektieren. Die nun folgenden Fragen beziehen sich auf die soeben erlebte Situation.



Anmerkung. Es folgen die gleichen Konstrukte wie bei Studie I. Hinzu kommt jedoch die Variable soziale Identifikation.

Denke zurück...

Denke auch noch einmal zurück an eurer Team.

Wie sehr stimmst du folgenden Aussagen jetzt gerade zu?

| | überhaupt nicht | eher nicht | teils teils | überwieg end | voll und ganz |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Ich verstehe mich selbst als Mitglied des Teams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es gefällt mir ein Mitglied des Teams zu sein | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich fühle eine starke Verbindung mit den Mitgliedern des Teams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ich identifiziere mich mit den anderen Mitgliedern des Teams | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |