

www.iu.de

IU DISCUSSION

PAPERS

Human Resources

Leadership neu denken. Veränderte Anforderungen
an Führung in hybriden Arbeitsformen

BEATE SCHWARZER

ANJA BERGHAMMER

IU Internationale Hochschule

Main Campus: Erfurt
Juri-Gagarin-Ring 152
99084 Erfurt

Telefon: +49 421.166985.23
Fax: +49 2224.9605.115
Kontakt/Contact: kerstin.janson@iu.org

Autorinnenkontakt/Contact to the authors:

Prof. Dr. Anja Berghammer
ORCID-ID: 0009-0003-0997-7299
IU Internationale Hochschule - Campus München
Berg-am-Laim-Straße 47
81673 München

E-Mail: anja.berghammer@iu.org

IU Discussion Papers, Reihe: Human Resources, Vol. 6, No. 6 (SEP 2026)

ISSN: 2750-0721
DOI: <https://doi.org/10.56250/4152>
Webseite: <https://repository.iu.org>

LEADERSHIP NEU DENKEN. VERÄNDERTE ANFORDERUNGEN AN FÜHRUNG IN HYBRIDEN ARBEITSFORMEN

Beate Schwarzer

Anja Berghammer

ABSTRACT

Discussions about changing work environments and the resulting demands on employees and leaders have become increasingly relevant (Van & Duy, 2020, p. 593). Current studies indicate that hybrid work will remain an important future of work (Hofmann et al., 2022, p. 11). Nevertheless, there remains a need for further research into the practical transformation of leadership: while numerous studies focus on hybrid work itself, the specific perspective and operational reality of leaders have received comparatively less attention. This study addresses this gap by investigating the specific challenges hybridity poses for leaders and the core competencies required to navigate them. To answer these questions, nine expert interviews were conducted with leaders and evaluated using qualitative content analysis. The empirical results indicate that the interviewed leaders perceive hybrid leadership as increasing operational and emotional complexity, leading to fragmented tasks and strained social relations. The findings point to a multi-dimensional competence profile that extends far beyond digital media and communication skills, placing a distinct emphasis on psychosocial capabilities and leaders' self-management. Finally, the study highlights that individual competencies must be backed by organizational frameworks, deriving concrete practical implications for corporate regulations and leadership culture.

KEYWORDS

Hybrid leadership, competence model, qualitative content analysis, leadership challenges, remote work, psychosocial skills

AUTORINNEN



Beate Schwarzer ist Bereichsleiterin Personal und Organisation in der Württ. Schwesternschaft vom Roten Kreuz e.V.. Im Rahmen ihrer Tätigkeit befasst sie sich mit der strategischen Ausrichtung der Organisation und verantwortet die strategische Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen sowie Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.



Anja Berghammer ist Professorin für Changemanagement und Coaching an der IU Internationale Hochschule sowie Inhaberin von panthera youleo – Systemisches Coaching & Organisationsentwicklung. In Forschung, Lehre und Praxis befasst sie sich mit Transformationsprozessen in Organisationen und systemischem Coaching. Sie begleitet Führungskräfte u. a. dabei, ihren persönlichen Führungsstil zu reflektieren und zukunftsfähig an die veränderten Bedingungen von remote Work und hybrider Führung anzupassen.

Strukturwandel der Arbeitswelt und organisationale Herausforderungen

Die Transformation zu hybriden und selbstorganisierten Arbeitsumgebungen macht es erforderlich, traditionelle, hierarchische Führungsmodelle grundsätzlich zu überdenken. Eine zunehmende orts- und zeitsoveräne Belegschaft fordert heute eine individualisierte Führung, die den heterogenen Lebensrealitäten und dem Wunsch nach Autonomie gerecht wird. Für Führungskräfte bedeutet das, unterschiedliche Bedürfnisse nach Flexibilität so zu moderieren, dass keine Barrieren oder Benachteiligungen in der virtuellen Zusammenarbeit entstehen. Dadurch verschieben sich die Erwartungen an Führung deutlich, denn es sind immer weniger klassische Vorgesetzte gefragt. Dafür bedarf es Begleiter:innen und Sparringspartner:innen als „Digital Leader“, die die Leistung und Entwicklung der Mitarbeitenden auf Distanz zielgerichtet für das Unternehmen fördern (Bruch & Fürstenberg, 2023, S. 25).

Das Fundament für hybrides und ortsflexibles Arbeiten wurde durch Cloud- und Mobiltechnologien bereits in den 2000er Jahren gelegt (Papsdorf, 2019, S. 119). In der modernen Digital Economy verdichtet sich diese technologische Infrastruktur im Konzept des Smart Working, das bereits früh eine radikale Entgrenzung postulierte: „Arbeite wo Du willst, wann Du willst und mit wem Du willst“ (Jäger & Eicke, 2019, S. 147). Diese Vision ist in der heutigen Post-Pandemie-Arbeitswelt von der Ausnahme zum Standard avanciert und schafft neue Realitäten für die Zusammenarbeit (Reindl et al., 2022, S. 241-242). Die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsorganisation stellen zugleich neue Anforderungen an Führung und Zusammenarbeit.

An der Schnittstelle von ortsflexibler Zusammenarbeit und gesteigerter Eigenverantwortung rückt hybride Führung in den Fokus. Hier entsteht jedoch ein Paradoxon durch eine neue Gleichzeitigkeit von Bedürfnissen: Während die veränderten Arbeitsumgebungen maximale Autonomie und Flexibilität ermöglichen, verlangen sie gleichzeitig nach neuen Wegen der Zugehörigkeit und sozialen Einbindung ins Team; zwei Dynamiken, die sich auf Distanz leicht im Weg stehen und von Führungskräften aktiv austariert werden sollen. Überdies wird von ihnen ein hohes Maß an Empathie und Beziehungskompetenz erwartet, unabhängig davon, ob die Zusammenarbeit in physischen oder virtuellen Räumen erfolgt (Graf Adelman & König, 2022, S. 14). Diese zusätzlichen Erwartungen führen traditionelle, kontrollfokussierte Führung an ihre Grenzen. Um den veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden, bedarf es einer kritischen Reflexion tradierter Führungsrollen sowie einer ausgeprägten Anpassungsfähigkeit und Offenheit seitens der Führungskräfte (Kohl et al., 2022, S. 1081). Hier setzt der vorliegende Beitrag an: Er untersucht die veränderten Anforderungen an Führung und zeigt auf, wie sie im Spannungsfeld von Distanz und Autonomie konkret neu gedacht werden kann, um Vertrauen, Koordination, Partizipation und Leistungsfähigkeit in hybriden Arbeitskontexten nachhaltig zu fördern..

Schlüsselrolle Führung: Treiber ganzheitlicher Organisationsveränderung

Eine der größten Herausforderungen für Digital Leader ist die Diskrepanz zwischen dem notwendigen Paradigmenwechsel im Führungsverständnis und der gelebten, oft noch traditionell geprägten

organisationalen Realität (Schomburg et al., 2019, S. 133-134; Hofmann, 2022, S. 60). Das geforderte Rollenprofil ist vielschichtig: Digital Leader sollen auch auf Distanz agil, partizipativ und transformativ führen, während sie in einer volatilen Welt Orientierung bieten (Abels, 2022, S. 8; Seidl, 2023, S. 290). In der Organisationspraxis erzeugt der Übergang zu diesen veränderten Anforderungen einen akuten Transformationsdruck. Dieser manifestiert sich als Bruch zwischen zwei gegensätzlichen Führungslogiken: Traditionelle Führung ist gekennzeichnet durch hierarchische Strukturen, Top-Down-Eingriffe und Silomentalität; New Leadership hingegen erfordert solidarische Interaktion, Selbstorganisation und dynamische Vernetzung (Schomburg et al., 2019, S. 134).

Dieser Wandel beschränkt sich jedoch nicht nur auf das Führungshandeln, sondern erfordert eine umfassende Neugestaltung des organisationalen Rahmens. Dabei transformieren sich im Mosaik der Arbeitsgestaltung simultan alle sechs Gestaltungsbereiche, die Arbeitsablauf, Arbeitsinhalt, Arbeitszeit, Arbeitsplatz, Arbeitsumgebung sowie Arbeitsmittel umfassen (Petry, 2019, S. 43-44). Auf der einen Seite bietet dieses hybride Arbeiten klare Vorteile wie gesteigerte Produktivität durch konzentrierteres Arbeiten im Homeoffice, erhöhte Autonomie und eine verbesserte Work-Life-Balance (Quatram & van Kempen, 2021, S. 407-408; Reindl et al., 2022, S. 244-247). Auf der anderen Seite stehen erhebliche Risiken: Neben einer mehrdimensionalen, räumlichen, zeitlichen und sozialen Entgrenzung (Papsdorf, 2019, S. 120) droht eine psychische Überforderung der Beschäftigten durch ausgedehnte Arbeitszeiten und verschwimmende Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sowie eine fortschreitende soziale Isolation (Hofmann et al., 2021a, S. 2-6). Zudem leidet die Teamkohäsion unter der physischen Distanz, was mittelfristig zu einer emotionalen Abgrenzung der Mitarbeitenden zum Unternehmen führen kann (Reindl et al., 2022, S. 245; Hofmann et al., 2022, S. 4-5).

Die operative Hauptverantwortung, diese Potenziale zu realisieren und Fehlentwicklungen im Team frühzeitig abzufangen, verlagert sich auf die direkte Führungskraft (Hofmann et al., 2021a, S. 2). Diese Steuerungsaufgabe verlangt im virtuellen Raum eine fundamentale Weiterentwicklung zentraler Führungskompetenzen, die sich im VOPA+-Modell über die vier Dimensionen Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität definieren (Petry, 2019, S. 52-54). Das namensgebende „Plus“ bildet dabei den übergeordneten Dreh- und Angelpunkt der Vertrauensbildung, um den sich diese Kompetenzen gruppieren. Da die physische Präsenzkontrolle entfällt, basiert erfolgreiche Führung auf Distanz maßgeblich auf einer ausgeprägten Vertrauenskultur (Petry, 2019, S. 52). Für Digital Leader bedeutet dies, ein „Nicht-über-alles-informiert-Sein“ aktiv auszuhalten und zu akzeptieren, dass Mitarbeitende autonom und selbstständig agieren (Jäckel, 2020, S. 171). Dies erfordert entsprechende neue, ergebnisorientierte Instrumente der Leistungsmessung anstelle direkter Anweisungen (Havranek et al., 2022, S. 21). Eine erweiterte Kommunikationskompetenz trägt zudem dazu bei, die Einschränkungen auditiver und visueller Wahrnehmung in digitalen Kommunikationsformaten auszugleichen und dadurch den Vertrauensaufbau zu fördern (Schullan, 2022, S. 475). Um Informationsdefiziten und dem Verlust informeller Kanäle (z. B. Kaffeeküche) vorzubeugen, steigt der Bedarf an bilateraler Abstimmung und Konfliktmanagement an, was zu einer quantitativen Verdichtung des Arbeitsvolumens der Führungskraft führt (Hofmann et al., 2021b, S. 4; Breisig, 2020, S. 192-194). Folglich gewinnt auch die Selbstführungskompetenz des Digital Leaders an Bedeutung: Ausgeprägte Selbstreflexion, Achtsamkeit und Selbstmanagement tragen dazu bei, dass die Führungskraft auf Distanz dauerhaft beziehungs- und leistungsfähig bleibt (Simsa, 2021, S. 17-21).

Die beschriebenen Kompetenzanforderungen gehen folglich über eine bloße Anpassung individueller Führungspraktiken hinaus. Sie verändern die Art und Weise, wie Führungskräfte und Mitarbeitende miteinander in Beziehung treten, Vertrauen entwickeln und organisationales Handeln koordinieren. Daraus entstehen neue Beziehungs- und Steuerungsdynamiken, die den Führungsprozess im virtuellen Kontext maßgeblich prägen. Die Hauptverantwortung für die Realisierung dieser Potenziale sowie das frühzeitige Erkennen und Abfangen von Fehlentwicklungen im Team liegt bei den jeweils operativ führenden Führungskräften, also bei denjenigen Personen, die unabhängig von ihrer Hierarchieebene unmittelbar Führungs- und Steuerungsaufgaben gegenüber Mitarbeitenden wahrnehmen.. Unternehmen stehen dabei in der Pflicht, verbindliche strukturelle und kulturelle Leitplanken bereitzustellen, um Willkür zu verhindern und faire Rahmenbedingungen zu sichern (Bergsleitner & Rückel, 2021, S. 797–798). Ohne übergeordnete Standards, etwa in Form von institutionalisierten Erreichbarkeitsregeln oder teamverantworteten Teamchartas (Hofmann, 2022, S. 56; Hofmann et al., 2021a, S. 4), droht eine Fragmentierung organisationaler Steuerungs- und Koordinationsmechanismen, die zu heterogenen Führungspraktiken, inkonsistenten Erwartungen und ungleichen Arbeitsbedingungen zwischen den Fachbereichen führen kann.

Während die allgemeinen Chancen und Risiken hybrider Arbeit in der Literatur bereits intensiv erforscht sind, ist die spezifische Perspektive operativer Führungskräfte, insbesondere hinsichtlich ihrer Herausforderungen bei Führung auf Distanz, Kommunikation und Leistungssteuerung, bislang vergleichsweise wenig untersucht. Insbesondere ihre Herausforderungen bei der Führung auf Distanz, der Kommunikation und der Leistungssteuerung sind bislang unzureichend analysiert. Hier setzt die vorliegende Untersuchung an, um diese Leerstellen wie folgt differenziert zu beleuchten:

Eigenes Forschungsdesign

Zur Untersuchung dieser Perspektive adressiert diese qualitative Studie drei zentrale Fragestellungen:

- 1) Welchen Herausforderungen begegnen Führungskräfte im Rahmen der Führung von Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsumgebungen?
- 2) Mit Hilfe welcher Kompetenzen können Führungskräfte den Veränderungen und Herausforderungen der hybriden Arbeitsumgebungen erfolgreich begegnen?
- 3) Wie können Führungskräfte die erforderlichen Kompetenzen entwickeln und welche Handlungsempfehlungen lassen sich für die Gestaltung von Führungsarbeit in hybriden Arbeitsumgebungen ableiten?

Für die empirische Untersuchung wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt, um das konkrete Erfahrungswissen von Führungskräften offenlegen zu können. Der qualitative Zugang über leitfadengestützte Experteninterviews ermöglicht es, die individuellen Herausforderungen flexibel zu explorieren und auch unerwartete Aspekte, wie den erforderlichen Selbstschutz der Führungskräfte, praxisnah zu erfassen. Die Auswertung des Datenmaterials erfolgt mittels strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse nach Kuckartz & Rädiker (2022) über ein deduktiv-induktiv gebildetes Kategoriensystem.

Wie in Tabelle 1 dargestellt, umfasst das Sample neun Führungskräfte (E1–E9) aus unterschiedlichen Sektoren, Branchen und Hierarchieebenen in Deutschland. Als Expert:innen wurden Personen

einbezogen, die Führungsverantwortung wahrnehmen und über eigene praktische Erfahrungen mit der Führung von Mitarbeitenden in hybriden Arbeitsformen verfügen. Die Auswahl der Expert:innen folgte dem Prinzip des Maximum Variation Sampling, um deren subjektive Problemwahrnehmung im Rahmen der Transformation über verschiedene Organisationsformen hinweg differenziert zu erfassen.

Tab 1. Überblick Expert:innen

Expert:in	Sektor	Branche	Position	Aktueller Homeoffice-Anteil
E1	Privatwirtschaft (Konzern)	Automobilindustrie	Teamleitung	über 50%
E2	Privatwirtschaft (Konzern)	Automobilindustrie	Projektleitung	über 50%
E3	Privatwirtschaft (Mittelstand)	Metall-/Elektroindustrie	Abteilungsleitung	20–40%
E4	Privatwirtschaft (Konzern)	Anlagenbau	Abteilungsleitung	20–40%
E5	Privatwirtschaft (Mittelstand)	Medizintechnik	Geschäftsführung	20–40%
E6	Privatwirtschaft (Mittelstand)	IT-Dienstleistungen	Geschäftsführung	100%
E7	Privatwirtschaft (Konzern)	IT-Dienstleistungen	Projektleitung	100%
E8	Öffentlicher Dienst	Öffentliche Verwaltung	Abteilungsleitung	20–40%
E9	Öffentlicher Dienst	Bildung und Wissenschaft	Lehrstuhlleitung	über 50%

Quelle: Eigene Darstellung, 2026

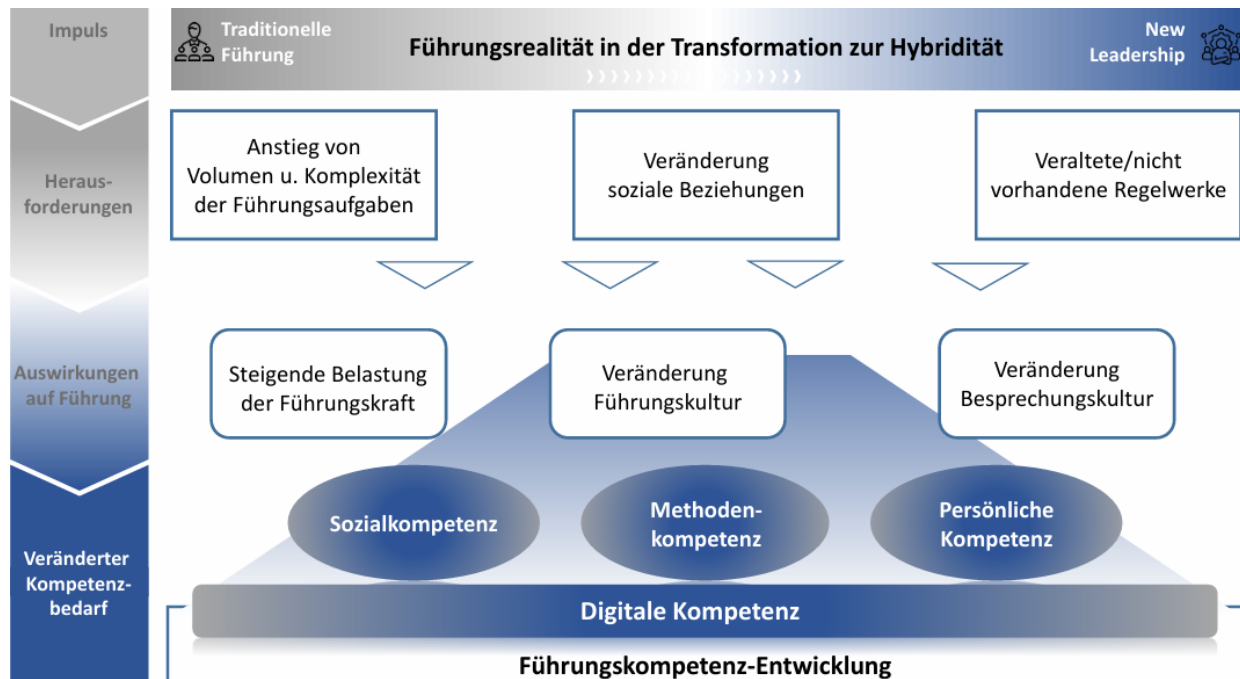
Ergebnisse: Hybride Führungsrealität im Spiegel der Empirie

Die Auswertung der Experteninterviews zeigt ein differenziertes Bild der organisationalen Transformationsrealität. Die empirischen Befunde gliedern sich in zwei Teile: Zunächst werden die prozessualen Herausforderungen und deren Einflüsse auf den Führungsalltag dargelegt, wie sie in Abbildung 1 zusammengefasst sind. Darauf aufbauend wird ein aus dem Datenmaterial abstrahiertes, mehrdimensionales Führungskompetenzmodell für das hybride Arbeitsumfeld (Abb. 21) vorgestellt und erläutert.

EMPIRISCHE HERAUSFORDERUNGEN UND EINFLÜSSE AUF DIE FÜHRUNGSARBEIT

Die qualitative Inhaltsanalyse weist darauf hin, dass die befragten Führungskräfte die Transformation in den virtuellen Raum mit einer quantitativen und qualitativen Verdichtung ihrer Führungsarbeit verbinden. Die Interviewten identifizieren dabei spezifische Herausforderungen mit merklichen Auswirkungen auf die Führungspraxis, die erweiterter Kompetenzen bedürfen, wie Abbildung 1 im Überblick zeigt.

Abb. 1 Führungsrealität in der Transformation zur Hybridität



Quelle: Eigene Darstellung, 2026

ANSTIEG VON VOLUMEN UND KOMPLEXITÄT DER FÜHRUNGSAUFGABEN

Die Expert:innen beschreiben ihren Alltag als geprägt von permanenten Verhandlungen über Präsenzquoten, Aufgabenverteilungen und dem fragilen Gleichgewicht zwischen Vertrauen und Kontrolle. Die Befragten führen die wahrgenommene Komplexitätssteigerung insbesondere auf den Wegfall impliziter, physischer Koordinationsmechanismen zurück. Die Notwendigkeit, Kommunikationsprozesse gezielt zu initiieren und kontinuierlich aufrecht zu erhalten, erhöht die Taktung von Interaktionen und führt zu einer Fragmentierung des Arbeitsalltags. Diese empirische Beobachtung spiegelt die in der Literatur (Hofmann et al., 2021b, S. 4; Breisig, 2020, S. 192) diskutierte, quantitative Verdichtung des Arbeitsvolumens von Distanz-Führungskräften wider. Experte E2 pointiert dies so:

„Die Komplexität dessen, was sich aus den vielfältigen Vorstellungen und Möglichkeiten mobilen Arbeitens ergibt, ist deutlich größer als in der Präsenz. Dafür braucht man wahrscheinlich auch andere Denkansätze“.

Während das Kommunikationsvolumen steigt, führt dies laut den Befragten nicht zwangsläufig zu einer höheren Kommunikationsqualität. Vielmehr wird die Interaktion als komplizierter wahrgenommen, was den administrativen und psychologischen Aufwand intensiviert. Ein weiteres Zitat eines Experten (E1) verdeutlicht die damit einhergehende operative Last:

„Termine, Termine, obwohl der Kalender schon voll ist.“

VERÄNDERUNG SOZIALER BEZIEHUNGEN

Ein zentraler Befund betrifft das Risiko der sozialen Isolation und den drohenden Verlust der Teamkohäsion. Die Befunde korrespondieren damit mit den in der Literatur beschriebenen, räumlichen und sozialen Entgrenzungsrisiken hybrider Arbeit (Papsdorf, 2019, S. 120; Reindl et al., 2022, S. 245). Da informelle Kontakte im virtuellen Raum weitgehend entfallen, erfordert die Aufrechterhaltung sozialer Beziehungen eine bewusste und systematische Beziehungsarbeit durch die Führungskraft. Die Befragten betonen die Schwierigkeit, den Team-Gedanken lebendig zu halten. Die größte Herausforderung liegt laut dem Experten E1 darin:

„das Team als Team funktionieren zu lassen und das Zusammenspiel
und das Netzwerk weiterhin intelligent zu nutzen“

und gleichzeitig den Fokus auf die Bindung zu legen:

„(...) den emotionalen Wohlfühlfaktor innerhalb des Teams sowie die
Mitarbeiterbindung sicherzustellen.“

Führungskräfte benötigen hierfür ein hohes Maß an Sensibilität, um psychische Belastungen oder Isolationstendenzen der Mitarbeitenden auf Distanz frühzeitig zu erkennen. Dies erfordert nach Aussage der Expertin E4 die Bereitschaft:

„(...) vom Fachwissen ein bisschen loszulassen und sich dafür eher auf
die emotionale Ebene zu begeben.“

VERALTETE ODER NICHT VORHANDENE REGELWERKE

Ein erheblicher Reibungspunkt liegt in unzureichenden oder fehlenden organisationalen Rahmenkonzepten. Das Fehlen verbindlicher, unternehmensweiter Leitlinien führt zu uneinheitlichen Praktiken in den einzelnen Abteilungen. Diese lokale Fragmentierung wird durch den Experten E8 kritisch reflektiert:

„Der Anspruch, dass alle Beschäftigten flexibel und eigenverantwortlich
ihr individuelles Arbeitsmodell gestalten können, klingt zunächst
überzeugend. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass sich
bereichsspezifische Verhaltens- und Regelungsmuster herausbilden, die
weniger auf einheitlichen Organisationsprinzipien als auf lokalen
Gegebenheiten beruhen.“

Das empirisch identifizierte Risiko einer solchen Fragmentierung deckt sich mit der Forderung nach organisationsweiten strukturellen Leitplanken, um lokale Willkür zu verhindern (Bergsleitner & Rückel, 2021, S. 797). Die Interviews weisen zudem auf eine Verlagerung von struktureller Verantwortung auf die operativen Einheiten hin, da technische Ausstattungen oder Erreichbarkeitsregeln oft unklar bleiben. Entsprechend pointiert beschreiben die Befragten die Situation:

„Die Fachbereiche sind auf sich allein gestellt.“

Die Expert:innen fordern daher transparente, verbindliche Rahmenvorgaben, um Willkür zu vermeiden und Fairness zu sichern. Das Credo lautet hierbei unmissverständlich:

„Ohne Regeln geht es nicht.“

Regeln werden dabei nicht als Widerspruch zu Vertrauen verstanden (Hofmann, 2022, S. 56), sondern als dessen strukturelle Voraussetzung. Ein Gesprächspartner (E4) verweist jedoch auf ein inhärentes Spannungsfeld der Umsetzung:

„Regeln sind zwar unverzichtbar, verlieren jedoch ihre Wirkung, wenn es keine Sanktionierungsmöglichkeiten gibt.“

Die dargelegten Herausforderungen haben laut den Expert:innen unterschiedliche Auswirkungen auf Führung, die im Folgenden näher beleuchtet werden.

STEIGENDE BELASTUNG DER FÜHRUNGSKRAFT

Die Interviewergebnisse verdeutlichen, dass die vielfältigen Anforderungen an die Führungsarbeit in der hybriden Arbeitsumgebung nicht nur leicht zunehmen. Die Expert:innen beschreiben eine erhebliche Verdichtung und Intensivierung der Führungsarbeit:

„Man soll netzwerken, die Unternehmensstrategie weitergeben, soll sich um die Kunden kümmern. Gleichzeitig bin ich aber operativ in Projekten drin und muss meine Mitarbeiter motivieren, auf das nächste Level zu kommen (...). Das sind dann zu viele Aufgaben, die gleichzeitig da sind bei dieser hybriden Arbeit.“

Insgesamt weisen die Ergebnisse auf eine hohe Belastung der befragten Führungskräfte hin und legen nahe, dass diese sich auf die zusätzlichen Anforderungen teilweise unzureichend vorbereitet sehen. Die befragten Expert:innen berichten von einer dauerhaft hohen organisatorischen, kommunikativen und emotionalen Beanspruchung, die Führungskräfte teilweise an ihre Belastungsgrenze bringt oder diese sogar überschreiten lässt:

„Also ich finde jedenfalls Führungsarbeit super anstrengend (...) und das wird jetzt noch schlimmer, weil Du Dich natürlich noch mehr emotional reinbringst.“

Dies legt nahe, die Belastungssituation von Führungskräften bei der organisationalen Gestaltung hybrider Arbeitskontexte stärker zu berücksichtigen.

VERÄNDERUNG DER FÜHRUNGSKULTUR

Die Auswertung der neun Interviews weist darauf hin, dass die Befragten eine Neuausrichtung der Führungskultur im hybriden Arbeitsumfeld als zentral wahrnehmen. Aus den Äußerungen der Teilnehmenden geht hervor, dass dieser Wandel primär an veränderten Führungsstilen sowie einer Zusammenarbeit festgemacht wird, die stärker auf Vertrauen, Eigenverantwortung und Ergebnisorientierung beruhen soll. Mehrere Befragte unterstreichen, dass dies von Führungskräften verlangt, eigene Machtansprüche und Kontrollbedürfnisse bewusst zurückzustellen. Diese empirische

Beobachtung deckt sich mit den theoretischen Ausführungen zur Notwendigkeit der Kontrollabgabe in der Literatur (Jäckel, 2020, S. 171). Eine Führungskraft (E3) beschreibt die erlebte Dynamik zwischen Führungs-Ego und Mitarbeitendenfokus wie folgt:

„Das ist sicherlich für die meisten Führungskräfte das größte Problem, Macht abzugeben (...) und das ist für die Mitarbeiter eigentlich ein ganz schlimmer Aspekt, weil dann nicht der Mitarbeiter im Fokus steht, sondern die Führungskraft.“

In den Gesprächen wird zudem deutlich, dass die von den Expert:innen beschriebene Weiterentwicklung des Führungsverhaltens maßgeblich davon geprägt wird, wie Führungskräfte selbst von ihren Vorgesetzten geführt werden. Die Interviewten thematisieren dabei die Bedeutung einer Lern- und Experimentierkultur, in der alternative Führungsansätze ohne unmittelbaren Erfolgsdruck erprobt werden können. Dies setzt aus Sicht der Befragten das Eingeständnis eigener Leistungsgrenzen voraus, eine Grundhaltung, die in der Literatur als Kultur der Offenheit verankert ist (Petry, 2019, S. 53). Ein Expertinnen-Zitat (E9) veranschaulicht diese von den Teilnehmenden geforderte Rolle:

„(...) als Führungskraft in die Vorreiterrolle zu gehen und zu sagen, ich weiß auch nicht, wie es geht, aber wir gucken gemeinsam nach Lösungen.“

Aus den Perspektiven der Interviewten lässt sich die Anpassung der Führungskultur somit als kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstehen, der nur dann gelingt, wenn obere Hierarchieebenen die geforderten Werte nicht als Worthülsen verwenden, sondern aktiv vorleben. Diese empirische Erkenntnis korrespondiert mit den Literaturforderungen zum Vorleben von Kulturwandel durch die Unternehmensführung (Hofmann et al., 2021a, S. 4). Damit die angestrebten Veränderungen in der Alltagspraxis greifen, bedarf es nach Einschätzung der Teilnehmenden einer regelmäßigen Rückkopplung durch die obere Führungsebene, um kontinuierlich zu überprüfen,

„(...) ob das, was sich die Unternehmensleitung vorgestellt hat, auch ankommt.“

VERÄNDERUNG DER BESPRECHUNGSKULTUR

In Remote-Settings beschreiben die Befragten den Informationsfluss als schwieriger zu steuern. Nach ihrer Wahrnehmung kann in hybriden Meetings die Aufmerksamkeit sinken, während der synchrone Abstimmungsaufwand steigt. Da formelle Kanäle den spontanen Austausch nicht abbilden können, wird die Herstellung von Transparenz zu einer expliziten Führungsaufgabe:

„Das Format ‚man trifft sich an der Kaffeemaschine‘ steht nicht mehr zur Verfügung.“

Dadurch müssen Informationsaustausch und Abstimmungsprozesse deutlich stärker geplant und aktiver gesteuert werden. Hier zeigt sich die in der Theorie postulierte Notwendigkeit, die drastisch eingeschränkten Sinneswahrnehmungen digitaler Medien durch bewusste

Kommunikationskompetenz zu kompensieren (Schullan, 2022, S. 475). In diesem Zusammenhang verweisen die Befragten auf die Herausforderung,

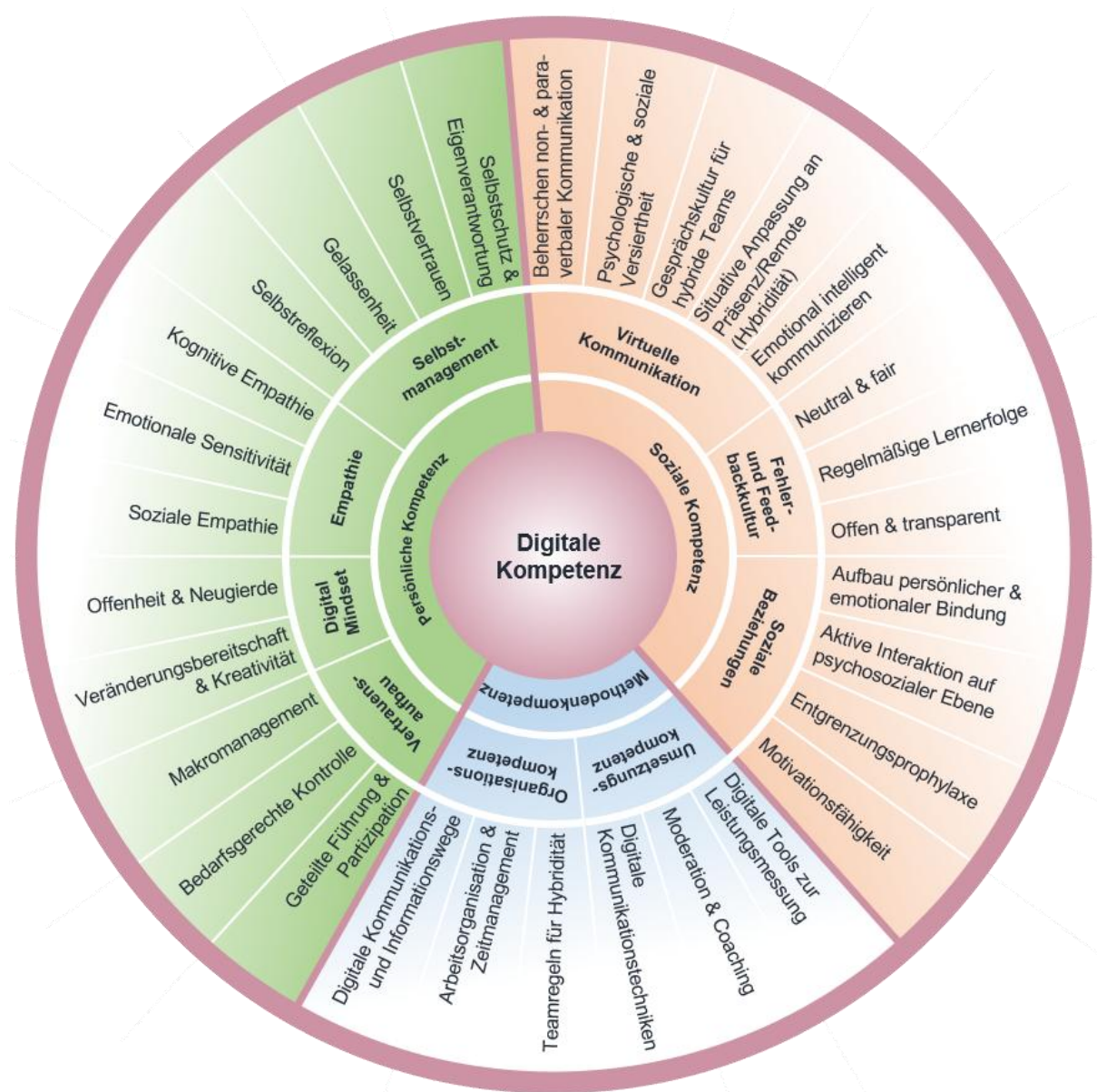
„(...) eine schwierige Koordinationsleistung zu vollbringen, um Informationsflüsse zu ermöglichen, von denen ich vorher gar nicht weiß, welche Informationen überhaupt fließen würden.“

AGIL, EMPATHISCH, DIGITAL: SYNTHESE DES HYBRIDEN KOMPETENZBEDARFS

Die dargelegten Herausforderungen weisen darauf hin, dass hybrides Arbeiten nicht lediglich eine Anpassung bestehender Führungspraktiken erfordert, sondern mit veränderten Kompetenzanforderungen für Führungskräfte verbunden ist. Um diese Anforderungen systematisch zu erfassen, wird auf Grundlage der empirischen Untersuchung sowie unter Einbezug der einschlägigen Forschungsliteratur ein integriertes Kompetenzmodell der Führungskraft in der Hybridität entwickelt. Die Grundlage des Modells bilden die Ergebnisse der neun durchgeführten Experteninterviews. Die Interviewdaten wurden zunächst transkribiert, codiert und entlang der entwickelten Kategorienstruktur ausgewertet. Auf Basis des codierten Interviewmaterials werden die von den Expertinnen und Experten benannten Anforderungen an Führungskräfte im hybriden Arbeitsumfeld systematisch zusammengeführt. Insgesamt konnten 30 relevante Teilkompetenzen aus der Praxis identifiziert werden. Diese werden anschließend mit den Erkenntnissen der einschlägigen Literatur abgeglichen, theoretisch eingeordnet und zu übergeordneten Kompetenzdimensionen verdichtet. Das daraus hervorgegangene Kompetenzmodell abstrahiert somit die Schnittmenge zwischen empirisch erhobenen Praxisanforderungen und wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen zu Führung in hybriden Arbeitskontexten. Dabei nimmt die digitale Kompetenz eine zentrale Stellung ein, da sie als fachliche Grundlage für die Ausprägung und Wirksamkeit der weiteren Kompetenzbereiche fungiert.

Darauf aufbauend bündelt das Modell die identifizierten Teilkompetenzen in die übergeordneten Kompetenzbereiche soziale Kompetenz, Methodenkompetenz und persönliche Kompetenz. Zur sozialen Kompetenz zählen virtuelle Kommunikation, Fehler- und Feedbackkultur sowie die Gestaltung sozialer Beziehungen. Der Bereich der Methodenkompetenz beinhaltet Umsetzungskompetenz und Organisationskompetenz. Die persönliche Kompetenz umfasst Selbstmanagement, Empathie, Digital Mindset und Vertrauensaufbau. Das Modell (Abb. 2) visualisiert die identifizierten Fähigkeiten für Führung in hybriden Arbeitsumgebungen.

Abb. 2 Kompetenzmodell für hybrides Führen



Quelle: Eigene Darstellung, 2026

Im Folgenden werden die vier Bereiche des Modells, beginnend bei der digitalen Kompetenz, näher beleuchtet.

DIGITALE KOMPETENZ

Die digitale Kompetenz bildet das Zentrum des Modells. Sie umfasst im hybriden Kontext nicht bloß die technische Anwendung von Software, sondern das Verständnis für digitale Kommunikationsarchitekturen. Sie ist die methodische Voraussetzung, um Informationsflüsse auf Distanz sicherzustellen und digitale Tools gezielt zur Interaktion zu nutzen.

SOZIALE KOMPETENZ

Die Expert:innen messen den sozialen Fähigkeiten eine hohe Bedeutung bei. Sie sind aus Sicht der Expert:innen *das* Instrument zur Kompensation der physischen Distanz.

- **Virtuelle Kommunikation:** Gespräche werden bewusster, individueller und transparenter gesteuert. Wichtig ist die Fähigkeit, Zwischentöne und implizite Signale in rein text- oder videobasierten Kanälen feingliedrig zu interpretieren und Missverständnisse frühzeitig abzufangen. Im Vordergrund stehen dabei die Fähigkeit zum Perspektivwechsel zwischen Sender und Empfänger sowie eine reflektierte, an den jeweiligen Informationsbedarf angepasste Wortwahl, um eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe zu ermöglichen. Ergänzend bedarf es einer ausgeprägten emotionalen Intelligenz sowie psychologischer und sozialer Sensibilität, um nonverbale Signale trotz räumlicher Distanz wahrzunehmen, auf individuelle Bedürfnisse einzugehen und vertrauensvolle Beziehungen im virtuellen Umfeld aufzubauen.
- **Fehler- und Feedbackkultur:** Ein ausgeprägter Gerechtigkeitssinn sowie ein neutrales und faires Führungsverhalten prägen hybride Führung auf Augenhöhe. Ebenso zentral ist die Etablierung psychologischer Sicherheit, in der Fehler als Lernchancen verstanden und regelmäßige Lernerfolge bewusst reflektiert und gefördert werden. Voraussetzung hierfür ist eine offene und transparente, adressatengerechte und zielgerichtete Kommunikation von Erwartungen, um Orientierung und Verbindlichkeit zu gewährleisten.
- **Soziale Beziehungen:** Die Expert:innen messen der Fähigkeit, auf psychosozialer Ebene aktiv mit Mitarbeitenden zu interagieren, eine zentrale Bedeutung bei, da hierdurch Vertrauen, Orientierung und Zugehörigkeit als wesentliche Voraussetzungen erfolgreicher hybrider Führung geschaffen werden. Insbesondere der Aufbau persönlicher und emotionaler Bindungen trotz räumlicher Distanz gilt hier als entscheidend. Damit verbunden ist die Aufgabe der Führungskraft, Motivation und Engagement der Mitarbeitenden gezielt zu stärken und individuelle Bedürfnisse frühzeitig wahrzunehmen. Darüber hinaus wird eine proaktive Entgrenzungsprophylaxe als bedeutsame Führungsaufgabe angesehen, um Belastungen und Isolationstendenzen im Homeoffice frühzeitig zu erkennen und ihnen wirksam entgegenzuwirken. Die strukturierte Gestaltung und Steuerung von Kommunikationsprozessen schafft hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen und trägt zugleich zur Vertrauensbildung sowie zur sozialen Integration innerhalb hybrider Arbeitskontexte bei. Diese Ergebnisse korrespondieren mit dem theoretischen Fundament des VOPA+-Modells (Petry, 2019, S. 52-54), das Vertrauen als zentrales Element erfolgreicher Führung in digitalen und hybriden Arbeitswelten beschreibt.

METHODENKOMPETENZ

Dieser Bereich bündelt die operationalen Steuerungsinstrumente der Führungskraft auf Distanz. Die Expert:innen betonen hierbei insbesondere zwei Kernbereiche:

- **Organisationskompetenz:** Besonders relevant ist für die Expert:innen die Fähigkeit, digitale Kommunikations- und Informationswege zielgerichtet zu gestalten und zu strukturieren, um Transparenz, einen kontinuierlichen Wissensaustausch sowie eine effiziente Zusammenarbeit in hybriden Arbeitsumgebungen sicherzustellen. Darüber hinaus wird die Kompetenz hervorgehoben, Arbeitsprozesse in hybriden und räumlich verteilten Strukturen zu organisieren und zu steuern sowie digitale Arbeitsabläufe zielorientiert zu koordinieren. Einen weiteren zentralen Aspekt stellt die Anwendung geeigneter Methoden der Arbeitsorganisation

und des Zeitmanagements dar, um Aufgaben wirksam zu priorisieren und gleichzeitig eine ausgewogene Balance zwischen Erreichbarkeit und konzentrierten Arbeitsphasen zu ermöglichen. Ergänzend werden die Entwicklung, Einführung und konsequente Sicherstellung verbindlicher Teamregeln als wesentliche Führungsaufgaben angesehen. Klare Vereinbarungen hinsichtlich Kommunikation, Erreichbarkeit, Meetingstrukturen und der Nutzung digitaler Plattformen schaffen Orientierung, fördern Verbindlichkeit und bilden eine wichtige Grundlage für eine erfolgreiche hybride Zusammenarbeit.

- **Umsetzungskompetenz:** Die Expert:innen heben einhellig hervor, dass digitale Führungskräfte digitale Werkzeuge zielgerichtet einsetzen sollten, um Arbeitsleistungen nachvollziehbar zu erfassen und Arbeitsprozesse ergebnisorientiert zu steuern. Darüber hinaus wird die Fähigkeit betont, Methoden der virtuellen Moderation anzuwenden, um Besprechungen effizient zu gestalten, die Beteiligung der Mitarbeitenden zu fördern und kollaborative Arbeitsprozesse wirkungsvoll zu unterstützen. Als weitere zentrale Kompetenz gilt die Nutzung von Coaching-Ansätzen, um Mitarbeitende in hybriden Arbeitsumgebungen bei ihrer Entwicklung zu begleiten, individuelle Potenziale zu fördern und bedarfsgerechte Unterstützung anzubieten. Zudem erfordert hybride Führung einen souveränen Umgang mit digitalen Kommunikationstechniken, um Informationen adressatengerecht, transparent und wirkungsvoll zu vermitteln. Ergänzend wird die Fähigkeit hervorgehoben, durch den gezielten Einsatz digitaler Führungsinstrumente die Zusammenarbeit, das Engagement der Mitarbeitenden sowie den Teamzusammenhalt auch über räumliche Distanz hinweg zu stärken.

PERSÖNLICHE KOMPETENZ

Die Verlagerung der Führung in die Virtualität erfordert ein stabiles persönliches Fundament, da externe organisationale Stützen teilweise weniger unmittelbar verfügbar sind. Vor diesem Hintergrund werden persönliche Kompetenzen zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für Führung. Fähigkeiten wie Selbstreflexion, soziale Sensibilität, Kommunikationskompetenz und Resilienz ermöglichen es Führungskräften, Orientierung zu geben, tragfähige Beziehungen aufzubauen und Mitarbeitende auch unter den Bedingungen räumlicher Distanz wirksam zu führen. Die Befragten beschreiben dabei folgende Schwerpunkte:

- **Vertrauensaufbau:** Für die Expert:innen ist der Aufbau von Vertrauen der Kern hybrider Führung. Es entsteht insbesondere durch die bewusste Abkehr von Micromanagement und permanenter Kontrolle sowie durch die Bereitschaft, Mitarbeitenden Verantwortung und Entscheidungsspielräume zu übertragen. Statt auf unmittelbare Kontrolle zu setzen, fördern erfolgreiche Führungskräfte Eigenverantwortung, Beteiligung und Selbstständigkeit. Die Fähigkeit, Unsicherheiten auszuhalten, bildet dabei eine wichtige Grundlage für die Etablierung einer vertrauensbasierten Führungskultur.
- **Digital Mindset:** Ein zukunftsorientiertes digitales Mindset zeigt sich nach Auffassung der Expert:innen vor allem in einer offenen und neugierigen Haltung gegenüber neuen Arbeitsformen und technologischen Entwicklungen. Erfolgreiche Führungskräfte zeichnen sich durch Veränderungsbereitschaft sowie die Fähigkeit aus, neue Herausforderungen flexibel anzunehmen und kreative Lösungsansätze zu entwickeln. Darüber hinaus beinhaltet ein

digitales Mindset die Bereitschaft, etablierte Führungs- und Organisationsmuster kritisch zu hinterfragen und hybride Arbeitsformen aktiv mitzugestalten. Diese Offenheit bildet die Grundlage, um die Potenziale hybrider Zusammenarbeit erfolgreich auszuschöpfen.

- **Empathie:** Dieser Fähigkeit kommt im Kontext hybrider Führung eine besondere Bedeutung zu. Die Expert:innen heben insbesondere die Relevanz emotionaler Sensibilität, sozialer und kognitiver Empathie sowie eines ausgeprägten situativen Feingefühls hervor. Führungskräfte sollten in der Lage sein, die Perspektiven ihrer Mitarbeitenden einzunehmen, individuelle Bedürfnisse wahrzunehmen und Veränderungen im Verhalten oder Wohlbefinden auch bei reduzierter physischer Sichtbarkeit frühzeitig zu erkennen. Diese Fähigkeiten ermöglichen es, potenzielle Belastungen, Konflikte oder Schieflagen rechtzeitig zu identifizieren und angemessen darauf zu reagieren.
- **Selbstmanagement:** Die zunehmende Komplexität hybrider Arbeit stellt hohe Anforderungen an die Selbstführungsfähigkeit von Führungskräften. Nach übereinstimmender Ansicht der Expert:innen gewinnen insbesondere Selbstreflexion, Gelassenheit und Selbstverantwortung an Bedeutung, um auch in dynamischen und häufig von Unsicherheit geprägten Situationen handlungsfähig zu bleiben. Darüber hinaus werden Resilienz, Achtsamkeit sowie die Fähigkeit zur bewussten Abgrenzung gegenüber permanenten Verfügbarkeitsanforderungen als zentrale Kompetenzen hervorgehoben. Diese Formen des Selbstmanagements dienen dem psychologischen Selbstschutz und tragen dazu bei, Überlastungen vorzubeugen sowie die eigene Leistungs-, Entscheidungs- und Beziehungsfähigkeit langfristig aufrechtzuerhalten.

Implikationen für die Führungspraxis

Ein Vergleich der empirischen Befunde mit der etablierten Literatur (Bergsleitner & Rückel, 2021; Hofmann, 2022; Schullan, 2022) weist auf eine besondere Bedeutung psychosozialer Aspekte im Führungsalltag hin. Ergänzend zu den in der Literatur diskutierten strukturellen Rahmenbedingungen legen die Interviews nahe, dass insbesondere der psychologische Selbstschutz von Führungskräften in der Praxis eine hohe Bedeutung besitzt und in bestehenden Rahmenkonzepten stärker berücksichtigt werden sollte.

Viele der beschriebenen Herausforderungen, wie permanente Erreichbarkeit, erhöhte Kommunikationsanforderungen, Unsicherheiten im Umgang mit verteilten Teams sowie der kontinuierliche Transformationsdruck, werden von den Befragten mit einer erhöhten psychischen Belastung in Verbindung gebracht. Führungskräfte benötigen daher nicht nur Qualifizierungsangebote, sondern auch gezielte Unterstützung beim Erhalt der eigenen psychischen Gesundheit und Handlungsfähigkeit.

Aus diesen Befunden lassen sich folgende Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Führungskompetenzen und die organisationale Gestaltung hybrider Arbeit ableiten:

- **Psychologischen Selbstschutz systematisch stärken:** Der zentrale Entwicklungsbedarf liegt nicht allein in der Anwendung digitaler Tools, sondern im Aufbau persönlicher Resilienz. Führungskräfte müssen lernen, mit Unsicherheit, Komplexität und widersprüchlichen Erwartungen umzugehen, persönliche Grenzen zu setzen sowie sich bewusst gegenüber permanenter Verfügbarkeit und emotionaler Überlastung abzugrenzen. Angebote wie

Coaching, kollegiale Fallberatung, Supervision oder Reflexionsformate sollten daher als fester Bestandteil der Führungskräfteentwicklung etabliert werden.

- **Transformation als psychische Belastung anerkennen:** Die Ergebnisse zeigen, dass mehrere der befragten Führungskräfte den Wandel nicht nur als organisationale, sondern auch als persönliche Herausforderung erleben. Neben der Verantwortung für die eigene Anpassungsleistung tragen sie gleichzeitig die Verantwortung, ihre Mitarbeitenden sicher durch Veränderungsprozesse zu begleiten. Organisationen sollten diese Doppelbelastung ausdrücklich anerkennen und entsprechende Unterstützungsstrukturen schaffen.
- **Förderung eines resilienten Digital Mindsets:** Offenheit für Veränderung, Lernbereitschaft und Vertrauen gelten als zentrale Voraussetzungen hybrider Führung. Gleichzeitig benötigen Führungskräfte die Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten, gewohnte Kontrollmechanismen loszulassen und trotz unvollständiger Informationen handlungsfähig zu bleiben. Organisationen sollten daher gezielt Lern- und Experimentierräume schaffen, in denen Führungskräfte neue digitale Arbeitsweisen risikoarm erproben und Selbstwirksamkeit erfahren können – reine Tool-Schulungen greifen hierfür zu kurz.
- **Kommunikation und Beziehungsarbeit als Schutzfaktoren begreifen:** Regelmäßiger Austausch mit Mitarbeitenden dient nicht ausschließlich der Steuerung von Arbeit, sondern kann auch zur psychosozialen Stabilisierung beitragen. Bewusst geschaffene Räume für formelle und informelle Kommunikation fördern Vertrauen, reduzieren Isolationstendenzen und stärken die emotionale Verbundenheit innerhalb hybrider Teams.

Organisationale Verantwortung für Führungsgesundheit übernehmen: Die psychische Belastung von Führungskräften darf nicht als individuelles Bewältigungsproblem verstanden werden. Organisationen sind gefordert, durch eindeutige Führungsleitlinien, Rollenprofile, Regelwerke und realistische Erwartungshaltungen Orientierung zu schaffen sowie Unsicherheiten und permanente Aushandlungsprozesse zu reduzieren. Klare Zuständigkeiten und transparente Entscheidungsspielräume wirken dabei ebenso entlastend wie ausreichend zeitliche Ressourcen für Führungsaufgaben und stärken Führungskräfte im Transformationsprozess nachhaltig.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Führungskräfte häufig als zentrale Umsetzende organisationalen Wandels fungieren, ohne dabei ausreichend Orientierung, Befugnisse oder Unterstützung zu erhalten. Die Verantwortung für gesunde und wirksame Führung darf daher nicht als operative Herausforderung einzelner Führungskräfte verstanden werden. Vielmehr sollte sie als strategische Gestaltungsaufgabe der gesamten Organisation betrachtet werden. Die Befunde legen dabei nahe, dass neben technologischer Kompetenz insbesondere die Fähigkeit von Organisationen relevant ist, ihre Führungskräfte im Transformationsprozess gezielt zu befähigen, psychosozial zu entlasten und ihre Resilienz nachhaltig zu stärken. Dies erfordert eine enge Verzahnung von Unternehmensstrategie, Kulturentwicklung, Personalentwicklung und Führungsarbeit sowie die bewusste Schaffung von Rahmenbedingungen, die psychologischen Selbstschutz ermöglichen. Die langfristige Gesundheit, Handlungsfähigkeit und emotionale Stabilität von Führungskräften wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die nachhaltige Gestaltung hybrider Arbeitswelten.

Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse geben Hinweise darauf, dass hybride Arbeitsformen mit veränderten Anforderungen an Führung verbunden sind. Neben der unmittelbaren Steuerung und Kontrolle gewinnen insbesondere Vertrauen, transparente Kommunikation, Selbstführung sowie die Fähigkeit an Bedeutung, Beziehungen und Zusammenarbeit auch über räumliche Distanz hinweg aktiv zu gestalten. Das entwickelte Kompetenzmodell bündelt die im Rahmen der Untersuchung identifizierten Anforderungen und bietet damit einen ersten strukturierten Orientierungsrahmen für Führung in hybriden Arbeitssettings.

Die Aussagekraft der Ergebnisse ist jedoch vor dem Hintergrund der gewählten Methodik einzuordnen. Das Kompetenzmodell basiert auf neun qualitativen Interviews mit Führungskräften, die gezielt aufgrund ihrer Führungsverantwortung und ihrer Erfahrungen mit hybriden Arbeitsformen als Expert ausgewählt wurden. Die qualitative Vorgehensweise ermöglichte eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand. Zugleich ist die Übertragbarkeit der Ergebnisse aufgrund der kleinen und gezielt ausgewählten Stichprobe begrenzt. Zudem ist nicht auszuschließen, dass organisations-, branchen- oder erfahrungsspezifische Faktoren die Einschätzungen der Befragten beeinflusst haben.

Für die weitere Forschung erscheint daher insbesondere eine Überprüfung des Kompetenzmodells auf einer breiteren empirischen Basis sinnvoll. In einer größeren und heterogeneren Stichprobe könnte quantitativ untersucht werden, inwieweit sich die identifizierten Kompetenzen und die Struktur des Modells bestätigen, wie die einzelnen Kompetenzen zu gewichten sind und ob sich Unterschiede zwischen verschiedenen Branchen, Organisationstypen oder Führungskontexten zeigen. Weitere qualitative Untersuchungen könnten ergänzend dazu beitragen, bislang nicht berücksichtigte Kompetenzen zu identifizieren und das Modell weiterzuentwickeln. Auf dieser Grundlage könnten anschließend konkrete Handlungsempfehlungen für Führungskräfte im hybriden Arbeitskontext entwickelt und in der Praxis erprobt werden.

Insgesamt liefert die Untersuchung einen explorativen Beitrag zur Beschreibung von Führungskompetenzen in hybriden Arbeitssettings. Das entwickelte Kompetenzmodell ist dabei als Ausgangspunkt für weitere empirische Untersuchungen und eine schrittweise Weiterentwicklung zu verstehen.

Literaturverzeichnis:

- Abels, K. (2022). Mehr Homeoffice - mehr Digital Leadership? Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten. *Corporate Communications Journal*, 7(1), 7–16. <https://doi.org/10.48769/opus-3096>
- Bergsleitner, F., & Rückel, D. (2021). Akzeptanz von Distance Working bei Führungskräften: Acceptance of Distance Working among Executives. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(4), 788–799. <https://doi.org/10.1365/s40702-021-00729-9>
- Breisig, T. (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 188–195. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00219-6>
- Bruch, H., & Fürstenberg, N. (2023). Homeoffice und gesunde Hochleistung. *Zeitschrift Führung und Organisation*, 92(1), 22–27.
- Graf Adelman, Q., & König, S. (2022). *Das neue Büro nach Covid-19* (Bd. 2022). Springer Gabler. <https://link-springer-com.pxz.iubh.de:8443/book/10.1007/978-3-658-37787-8>
- Havranek, C., Korunka, C., & Wolfsberger, J. (2022). *Flexible Working Studie 2022*. Statista. <https://de-statista-com.pxz.iubh.de:8443/statistik/studie/id/117130/dokument/erhebung-zu-flexiblem-arbeiten-in-oesterreich-2022/>
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021a). Arbeiten in der Corona-Pandemie | *Entgrenzungseffekte durch mobiles Arbeiten | Und deren Vermeidung*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/301212>
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2021b). Arbeiten in der Corona-Pandemie | *Führung im neuen Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/301213>
- Hofmann, J. (2022). *Führung in der Hybridität*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/418179>
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2022). *Arbeiten in der Corona-Pandemie*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/427663>
- Jäger, W., & Eicke, K.-N. (2019). New Work, New Culture, New Leadership. In T. Petry (Hrsg.) *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Aufl., S. 143-156). Haufe-Lexware.
- Jäckel, A. (2020). Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit: Trust and leadership in the context of digital work. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(2), 169–176. <https://doi.org/10.1007/s11612-020-00516-y>
- Kohl, N., Sperber, A.-M., Fehr, W., & Rapp, J. (2022). *New Work in der Praxis – Erfahrungen und Beispiele aus Unternehmen: New Work in Corporate Practice–Experiences and Examples*. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 1075–1087. <https://doi.org/10.1365/s40702-022-00889-2>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. überarbeitete Aufl.). Beltz Juventa.

- Papsdorf, C. (2019). *Digitale Arbeit: Eine soziologische Einführung*. (9. Aufl.). Campus Verlag.
- Petry, T. (2019). Digital Leadership. Unternehmens- und Personalführung im digitalen Zeitalter. In T. Petry (Hrsg.). *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. (2. Aufl., S. 23-126) Haufe-Lexware.
- Quatram, J., & van Kempen, B. (2021). Remote Work – Neue Entwicklungen im öffentlichen Sektor. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 13(6), 406–412. <https://doi.org/10.1365/s35764-021-00364-5>
- Reindl, C., Lanwehr, R., & Kopinski, T. (2022). Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels: The hybrid office: a case study of designing work environments for new ways of working. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 53, (241-249) <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00635-8>
- Schomburg, F., Sobieraj, A., & Kruse, P. (2019). Paradigmenwechsel in der Führung. Empirische Erkenntnisse und Konsequenzen der Studie „Gute Führung“ In T. Petry (Hrsg.) *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy* (2. Aufl., S. 129-142). Haufe-Lexware.
- Schullan, B. (2022). Was unterscheidet Führung in Präsenz vom virtuellen Raum? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(4), 473–490. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00785-0>
- Seidl, S. (2023). Bereit für einen Mutausbruch? Mut als Konstrukt in der Führungsrolle und als Thema im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(2), 289–304. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00817-3>
- Simsa, R. (2021). Leadership und Homeoffice—Die Kunst der Führung aus der Distanz. *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 47(2), 16–23.
- Van, N. T. T., & Duy, N. T. (2020). Digital Economy: Overview of Definition and Measurement Criteria. *2020 5th International Conference on Green Technology and Sustainable Development (GTSD), Green Technology and Sustainable Development (GTSD), 2020 5th International Conference on*, 593–596. <https://doi.org/10.1109/GTSD50082.2020.9303166>