



KONFERENCIAKÖTET

Conference Proceedings

**Nemzetközi tudományos konferencia
a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából**
International Scientific Conference
on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23.
23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**
SUSTAINABILITY TRANSITIONS: CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla, RESPERGER Richárd, SZÉLES Zsuzsanna, TÓTH Balázs István

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron

**FENNTARTHATÓSÁGI ÁTMENET:
KIHÍVÁSOK ÉS INNOVATÍV MEGOLDÁSOK**
SUSTAINABILITY TRANSITIONS:
CHALLENGES AND INNOVATIVE SOLUTIONS

KONFERENCIAKÖTET
CONFERENCE PROCEEDINGS

LEKTORÁLT TANULMÁNYOK / PEER-REVIEWED PAPERS

Szerkesztők / Editors:

OBÁDOVICS Csilla – RESPERGER Richárd – SZÉLES Zsuzsanna – TÓTH Balázs István



SOPRONI EGYETEM KIADÓ

UNIVERSITY OF SOPRON PRESS

SOPRON, 2024

Nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából
International Scientific Conference on the Occasion of the Hungarian Science Festival

Sopron, 2023. november 23. / 23 November 2023, Sopron



A MAGYAR
TUDOMÁNY
ÜNNEPE



HUNGARIAN
SCIENCE
FESTIVAL

A konferencia támogatói / Sponsors of the Conference:



Felelős kiadó / Executive Publisher: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila
a Soproni Egyetem rektora / Rector of the University of Sopron

Szerkesztők / Editors:

Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla, Dr. RESPERGER Richárd,
Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. habil. TÓTH Balázs István

Lektorok / Reviewers:

Dr. habil. BARANYI Aranka, Prof. Dr. BÁRTFAI Zoltán, Dr. BARTÓK István, Dr. BEDNÁRIK Éva,
Bazsóné Dr. BERTALAN Laura, Dr. CZIRÁKI Gábor, Dr. DIÓSSI Katalin, Dr. habil. JANKÓ Ferenc,
Dr. KERESZTES Gábor, Dr. habil. KOLOSZÁR László, Dr. KÓPHÁZI Andrea,
Prof. Dr. KULCSÁR László, Dr. MÉSZÁROS Katalin, Dr. NEDELKA Erzsébet,
Dr. NÉMETH Nikoletta, Dr. NÉMETH Patrícia, Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla,
Dr. PALANCSA Attila, Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc, Dr. RESPERGER Richárd,
Dr. habil. SZABÓ Zoltán, Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna, Dr. SZÓKA Károly, Dr. TAKÁTS Alexandra,
Dr. habil. TÓTH Balázs István, Pappné Dr. VANCSÓ Judit

ISBN 978-963-334-499-6 (pdf)

DOI: [10.35511/978-963-334-499-6](https://doi.org/10.35511/978-963-334-499-6)

Creative Commons license: CC BY-NC-SA 4.0 DEED



Nevezd meg! - Ne add el! - Így add tovább! 4.0 Nemzetközi
Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

SZERVEZŐK

Soproni Egyetem Lámfalussy Sándor Közgazdaságtudományi Kar (SOE LKK),
A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány

A konferencia elnöke: Prof. Dr. SZÉLES Zsuzsanna egyetemi tanár, dékán (SOE LKK)

Tudományos Bizottság:

elnök: Prof. Dr. OBÁDOVICS Csilla PhD egyetemi tanár, Doktori Iskola-vezető (SOE LKK)
társelnök: Dr. habil. TÓTH Balázs István PhD egyetemi docens, igazgató (SOE LKK)
tagok: Prof. Dr. FÁBIÁN Attila PhD egyetemi tanár (SOE LKK), rektor (SOE)
Prof. Dr. SZÉKELY Csaba DSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. KULCSÁR László CSc professor emeritus (SOE LKK)
Prof. Dr. SZALAY László DSc egyetemi tanár (SOE LKK)
Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD egyetemi tanár, dékán (FOM)
Dr. habil. BARANYI Aranka PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. POGÁTSA Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. SZABÓ Zoltán PhD egyetemi docens (SOE LKK)
Dr. habil. PAPP-VÁRY Árpád Ferenc PhD tudományos főmunkatárs (SOE LKK)
Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD egyetemi docens, dékán (EUBA FIR)

Szervező Bizottság:

elnök: Dr. RESPERGER Richárd PhD adjunktus (SOE LKK)
tagok: Dr. KERESZTES Gábor PhD egyetemi docens, dékánhelyettes (SOE LKK)
Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD egyetemi docens (EUBA FIR)
Dr. habil. KOLOSZÁR László PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. HOSCHEK Mónika PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
PAPPNÉ Dr. VANCSÓ Judit PhD egyetemi docens, intézetigazgató (SOE LKK)
Dr. SZÓKA Károly PhD egyetemi docens (SOE LKK)
titkár: NEMÉNY Dorka Virág kutatási asszisztens (SOE LKK)

ORGANIZERS

University of Sopron Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics (SOE LKK),
For the Higher Education in Sopron Foundation

Conference Chairperson: Prof. Dr. Zsuzsanna SZÉLES PhD Professor, Dean (SOE LKK)

Scientific Committee:

Chair: Prof. Dr. Csilla OBÁDOVICS PhD Professor, Head of Doctoral School (SOE LKK)

Co-Chair: Dr. habil. Balázs István TÓTH PhD Associate Professor, Director (SOE LKK)

Members: Prof. Dr. Attila FÁBIÁN PhD Professor (SOE LKK), Rector (SOE)

Prof. Dr. Csaba SZÉKELY DSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László KULCSÁR CSc Professor Emeritus (SOE LKK)

Prof. Dr. László SZALAY DSc Professor (SOE LKK)

Prof. Dr. Clemens JÄGER PhD Professor, Dean (FOM)

Dr. habil. Aranka BARANYI PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán POGÁTSA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Zoltán SZABÓ PhD Associate Professor (SOE LKK)

Dr. habil. Árpád Ferenc PAPP-VÁRY PhD Senior Research Fellow (SOE LKK)

Dr. Rudolf KUCHARČÍK PhD Associate Professor, Dean (EUBA FIR)

Organizing Committee:

Chair: Dr. Richárd RESPERGER PhD Assistant Professor (SOE LKK)

Members: Dr. Gábor KERESZTES PhD Associate Professor, Vice Dean (SOE LKK)

Dr. habil. Eva JANČÍKOVÁ PhD Associate Professor (EUBA FIR)

Dr. habil. László KOLOSZÁR PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Mónika HOSCHEK PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Judit PAPPNÉ VANCSÓ PhD Associate Professor, Director of Institute (SOE LKK)

Dr. Károly SZÓKA PhD Associate Professor (SOE LKK)

Secretary: Dorka Virág NEMÉNY Research Assistant (SOE LKK)

TARTALOMJEGYZÉK / CONTENTS

Plenáris szekció

Plenary Session

How to Make European Integration Fair and Sustainable? <i>István P. SZÉKELY</i>	13
---	----

1. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment, körforgásos gazdaság Session 1: Sustainable Economy and Management, Circular Economy

A zöld ellátási láncok aktuális kérdései - Kritikai szakirodalmi összefoglalás <i>PIRICZ Noémi</i>	27
--	----

Well-being - kulcs a fenntartható működéshez <i>KÓPHÁZI Andrea – KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	36
--	----

Szervezeti kultúra és fenntarthatóság <i>KOVÁCSNÉ LACZKÓ Éva Mária</i>	48
--	----

Az új mexikói kvótakereskedelmi rendszer és erdészeti vonatkozásai <i>KIRÁLY Éva – BOROVIC S Attila</i>	61
---	----

A designesztétika gazdasági megközelítésének lehetőségei <i>REMÉNYI Andrea – ZALAVÁRI József</i>	76
--	----

A körforgásos üzleti modellek a vállalati gyakorlatokban <i>KRIZA Máté</i>	98
--	----

2. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben Session 2: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

Társadalmi kihívások a divatipari fogyasztás terén <i>VIZI Noémi</i>	119
--	-----

Klímaszorongás jelenléte az X, Y és Z generáció életében <i>SZEBERÉNYI András</i>	128
---	-----

Közelségi torzítás – a home office egyik kihívása <i>IONESCU Astrid</i>	147
---	-----

Megérti-e a választ, ha megkérdezi kezelőorvosát, gyógyszerészét? Az egészségműveltség mérésének aktuális kérdései Magyarországon <i>PORZSOLT Péter</i>	154
---	-----

A digitális egészségügyi ellátás, mint innováció mérési lehetőségei <i>KOVÁCS Erika</i>	168
---	-----

3. szekció: Fenntartható pénzügyek és számvitel
Session 3: Sustainable Finance and Accounting

A közösségi költségvetési számvitel koncepciója és dilemmái <i>SISA Krisztina A. – SIKLÓSI Ágnes – VERESS Attila – DENICH Ervin</i>	181
Az iszlám banki számvitel digitalizációjának elméleti és filozófiai megközelítése <i>CSEH Balázs</i>	193
A vállalkozások csőd kockázatának és a kötvényminősítések együttmozgása <i>SZÁNTÓ Tünde Katalin</i>	202
A globális minimumadó következményei és megvalósíthatósága a multinacionális vállalatok számára <i>MATTIASSICH Enikő – SZÓKA Károly</i>	211

4. szekció: Fenntartható turizmus és marketing
Session 4: Sustainable Tourism and Marketing

A fenntartható turizmus: valóság vagy átverés? <i>PALANCSA Attila</i>	221
Metamarketing: fenntartható innovációk a valós és virtuális lehetőségek imperatív szimbiózisa mentén <i>REMÉNYI Andrea</i>	237
A fennmaradás és fenntarthatóság aspektusainak vizsgálata a szálláshely-szolgáltatással foglalkozó KKV-szektorban rendkívüli helyzetek idején <i>VARGYAS Daniella – KERESZTES Gábor</i>	261
Tudatosság és fenntarthatóság a nyaralás alatt is <i>MÉSZÁROS Katalin – HOSCHEK Mónika – Németh Nikoletta</i>	270
A soproni egyetemisták külföldi tervei <i>OBÁDOVICS Csilla – RUFF Tamás</i>	283
Country Branding of the Hashemite Kingdom of Jordan <i>Mohammad Hani KHLEFAT</i>	295
Community-Based Tourism in Southeast Asia <i>Thi Thuy Sinh TRAN – Nikoletta NÉMETH – Md. Sadrul Islam SARKER – Yuan ZHANG – NHAT ANH NGUYEN</i>	309

5. szekció: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development
Session 5: Sustainable Finance and Accounting, Sustainable Development

Stakeholder Engagement in the Development of the Sustainability Reporting Standards of the Global Reporting Initiative (GRI) and of the International Sustainability Standards Board (ISSB)

Alina ALEXENKO 329

The IFRS and the Financial Accounting System in Algeria: A Literature Review

Asma MECHTA – Zsuzsanna SZÉLES – Ágnes SIKLÓSI 342

Potential Effects of Industry 4.0 Technologies on Environmental Sustainability - A Systematic Literature Review

Mohamed EL MERROUN 351

The Use of Geothermal Energy for Sustainable Development and Economic Prosperity

Nadjat KOUKI – Andrea VITYI 365

6. szekció: Sustainability Transformation and Circular Economy
Session 6: Sustainability Transformation and Circular Economy

A fenntarthatóság, a társadalmi szerepvállalás és a felelős vállalatirányítás szabályozásának szerepe a vállalati innovációban

BARTÓK István János 381

Circular Economy Research Trends in the Textile and Apparel Industry: A Bibliometric Analysis

Md. Sadrul Islam SARKER – Thi Thuy Sinh TRAN – István János BARTÓK 389

The Historical Evolution of Employee Idea Management: A Comprehensive Review

Viktória ANGYAL 405

7. szekció: Sustainable Economy and Management
Session 7: Sustainable Economy and Management

Bewältigungsstrategien eines nachhaltigen Managements von Organisationen innerhalb einer VUCA-Umwelt: Eine systematische Literaturrecherche

Mike WEISS 421

Influences of Autonomous Vehicles on Sustainability: A Systematic Literature Review

Phillipp NOLL – Zoltán SZABÓ 436

Trends in Sustainable Leadership

Roland SEESE – Katalin DIÓSSI 452

Recruiting for Resilience: An Economic Approach to Mitigate Candidate Ghosting

Laureana Anna Erika TEICHERT 460

Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die Nutzung von Home-Office

Norbert KLEIN 473

A Generative AI and Neural Network Approach to Sustainable Digital Transformation: A Focus on Medical and Marketing Sectors

Alexander Maximilian RÖSER – Cedric BARTELT 483

Allgemeine Alterswahrnehmung bei StudentInnen in den österreichischen und ungarischen Grenzregionen

Dorottya PAKAI – Csilla OBÁDOVICS 498

8. szekció: Társadalmi kihívások és társadalmi innovációk a fenntartható fejlődésben
Session 8: Social Challenges and Innovations in Sustainable Development

Fenntartható olvasás a digitális korban

MOLNÁR Csilla 509

Okos és fenntartható városfejlesztés felelősségteljes digitális innovációval

GYULAI Tamás – NAGY Marianna 518

A coaching szerepe a vezetőfejlesztésben

KÓPHÁZI Andrea – Éva LÖWE 535

9. szekció: Fenntartható gazdálkodás és menedzsment
Session 9: Sustainable Economy and Management

A szolgáltatók szerepe és felelőssége a desztinációk fenntartható turizmusának megteremtésében, illetve kialakításában: Szisztematikus irodalmi áttekintés

TEVELY Titanilla Virág – BEHRINGER Zsuzsanna 548

Bükkfürdő imázsának élménymarketing alapú vizsgálata

HORVÁTH Kornélia Zsanett 563

A public relations (PR) tevékenység határai és viszonya a marketinghez - Egy PR szakemberek körében végzett kvantitatív kutatás eredményei

KÁROLY Róbert – LUKÁCS Rita – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc 572

Márkázott superhősök: Hogyan formálják a különböző termék- és szolgáltatásmárkák Amerika kapitány és Vasember karakterét a Marvel filmekben?

PAPP-VÁRY Árpád Ferenc – RÖNKY Áron 591

Sztármárka-építés hosszú távon: Cristiano Ronaldo és CR7 márkájának megítélése – Egy kvalitatív kutatás tapasztalatai

KORIM Dorina – PAPP-VÁRY Árpád Ferenc 609

10. szekció: Sustainable Economy and Management I.
Session 10: Sustainable Economy and Management I.

The Role of Mountain Tourism Activities and Facilities on Domestic Tourism Consumption in Tourism Destinations <i>Deborah KANGAI – Eliyas Ebrahim AMAN – Árpád Ferenc PAPP-VÁRY – Viktória SZENTE</i>	624
Sustainable Project Management <i>Attila LEGOZA</i>	633
The Effect of Sustainability Development Using the Example of Green Washing <i>Dijana VUKOVIĆ – Tanja UNTERSWEG</i>	641
Sustainable Strategies in Case of Start-Up Enterprises <i>Peter IMRICKO</i>	654
Sustainable Strategic Management at Multinational Companies <i>Peter IMRICKO</i>	663
The EU as a “Leadiator” in Climate Governance - a Successful Soft Power Instrument? An Analysis with a Focus on Sustainable Mobility <i>Sarah DIEHL</i>	674
Az irodater komfortjának vizsgálata a munkavállalók szempontjából – Út a jövő optimális irodája felé <i>GROZDICS Anett Tímea – BORSOS Ágnes</i>	684
Mögliche Auswirkungen von CSRD & ESRS auf die digitale Wirtschaft und der Fertigungsindustrie in Deutschland: aus der Perspektive der Industrieperformance und der nachhaltigen Entwicklung <i>Mohammad Reza ROBATIAN</i>	696

11. szekció: Sustainable Economy and Management II.
Session 11: Sustainable Economy and Management II.

Sustainability and Climate Protection in Hospitals - Green Hospitals in the Future in Germany <i>Patricia Carola MERTEN</i>	719
Territoriality in Climate Adaptation? Space Interpretations of Different Disciplines and Fields and their Potential Utilization in the Examination of Climate Adaptation’s Territorial Aspects <i>Attila SÜTŐ</i>	727
Sustainable Unity in the European Insurance Market: Calculating Personal Injury Claims (From Experience to Methodology) <i>Zsolt Szabolcs EKE</i>	745

12. szekció: Poszter szekció
Session 12: Poster Session

A dendromassza-hasznosítás, mint megújuló természeti erőforrás szerepe a fenntartható, körkörös gazdaságban <i>SZAKÁLOSNÉ MÁTYÁS Katalin</i>	755
Az I szektor karbonhatékonyágának vizsgálata Magyarországon <i>KOVÁCSNÉ SZÉKELY Ilona – MAGYAR Norbert – JAKUSCHNÉ KOCSIS Tímea</i>	761
A visegrádi országok egészségügyi reformjainak és intézkedéseinek összehasonlítása <i>VITÉZ-DURGULA Judit – SÓTONYI Tamás Péter</i>	766
A márkaépítés hatása a fogyasztói lojalításra a Magyar Telekom esetében <i>TAKÁTS Alexandra – SZÁSZ Zsombor Levente</i>	780
Examining the Impact of Certain Factors on the Delivery Time of a Manufacturing Firm Using Data Science Methods <i>Zsolt TÓTH – József GARAB</i>	800
Artificial Intelligence with an Economic Growth Perspective <i>Firat ŞAHİN</i>	809

Führung auf Distanz - Herausforderungen für Führungskräfte durch die Nutzung von Home-Office

Leading from a Distance - Challenges for Leaders when Using Home Offices

Norbert KLEIN

PhD Student

University of Sopron, Alexandre Lamfalussy Faculty of Economics, István Széchenyi Economics and Management Doctoral School, Sopron, Hungary

klein.buettgen@dg-email.de

Zusammenfassung:

Etwa ein Viertel der deutschen Arbeitnehmer nutzt heute die Möglichkeit, aus dem Home-Office heraus zu arbeiten. Dabei hat die Corona-Pandemie diese Entwicklung zusätzlich beschleunigt. Das digitale Arbeiten und der damit verbundenen räumlichen Distanz stellt nun die Führungskräfte vor neue Herausforderungen, denn es geht nun darum Personen wirkungsvoll zu führen, die nicht an einem physischen Arbeitsplatz vor Ort sind, sondern an anderen Orten, beispielsweise im Home-Office. Welche Herausforderungen ergeben sich nun durch die Nutzung von Home-Office für die Führungskräfte und wie kann eine Führungskraft mit den geänderten Bedingungen umgehen? Diesen Fragen widmet sich diese Arbeit. Hierzu wurden aus der Literatur die Einflussfaktoren auf die Führung in Bezug auf veränderte Umweltbedingungen (Raum, Technik, Digitalisierung etc.), moderne Führungsorganisation (Steuerung von Aufgaben und Zielen etc.) und die sozialen Anforderungen von Team und Mitarbeitenden zusammengetragen. Hiernach wurden die zur Verfügung stehenden Führungsinstrumente - ebenfalls der Literatur entnommen - erläutert und strukturiert. Hierdurch wurde es möglich die wissenschaftlich bestehenden Kenntnisse mit den Ergebnissen eines Workshops von Führungskräften einer mittelgroßen Bank in Deutschland zum Thema Führung auf Distanz zu vergleichen. So konnte ein Werkzeug entwickelt werden, das es Führungskräften erleichtert, sich strukturiert auf Führungssituationen vorzubereiten. Die Ergebnisse sind nicht nur für Banken, sondern für alle Unternehmen interessant, die sich mit der Führung auf Distanz beschäftigen.

Schlüsselwörter: Führung, Kommunikation, Home-Office, hybrides Arbeiten

JEL Codes: M12, M54, O15

Abstract:

About a quarter of German employees now take advantage of the opportunity to work from home. The coronavirus pandemic has further accelerated this development. Digital working and the associated physical distance now pose new challenges for managers because it is now a matter of effectively managing people who are not on site at a physical workplace, but at other locations, for example in the home office. What challenges arise from the use of home office for managers and how can a manager deal with the changed conditions? These questions are addressed in this thesis. For this purpose, the factors influencing leadership regarding changed environmental conditions (space, technology, digitalization, etc.), modern management organization (management of tasks and goals, etc.) and the social requirements of the team and employees were compiled from the literature. Afterwards, the available management instruments - also taken from the literature - were explained and structured. This made it possible to compare the existing scientific knowledge with the results of a workshop of executives of a medium-sized bank in Germany on the topic of leadership at a distance. In this way, it was possible to

develop a tool that makes it easier for managers to prepare for leadership situations in a structured way. The results are not only interesting for banks, but for all companies that deal with remote management.

Keywords: leading, communication, home office, hybrid working
JEL Codes: M12, M54, O15

1. Einführung

Als Hinführung zum Thema wird zunächst einmal die Ausgangssituation und die Problemstellung zum Thema Führung auf Distanz beschrieben. Hiernach erfolgt die Erarbeitung der Forschungsfragen.

1.1. Die Ausgangssituation und Problemstellung

"Etwa ein Fünftel der Führungskräfte weltweit führt heute ein ein Team, welches auf mehrere Standorte verteilt ist. Viele Leader stehen aber den Herausforderungen, die sich aus dem Führen auf Distanz ergeben, unvorbereitet gegenüber (Team, 2021). In Deutschland arbeiten inzwischen rund 25% der Erwerbstätigen aus dem Home-Office heraus (Redaktion, 2023).

Unsere Wirtschaftswelt wird durch Globalisierung, Digitalisierung stark verändert. Insbesondere die moderne Kommunikationstechnik machen verändertes Arbeiten möglich, stellt aber die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. So wird Führung auf Distanz zu einem festen Bestandteil der modernen Arbeitswelt. Die Führung erfolgt medienbasiert und hierdurch weniger persönlich (Hülsbusch et al., 2006).

Die Corona-Pandemie hat das digitale Arbeiten beschleunigt und durch die räumliche Distanz zwischen Führungskraft und Mitarbeiter entstehen neue Herausforderungen für die Führungskräfte (Partsch, 2021). Der Corona-Lockdown war für Unternehmen und Führungskräfte ein Anlass, sich mit der Ausgestaltung von Führung auf Distanz zu beschäftigen (Zirkler et al., 2020). Führung auf Distanz bedeutet geänderte Faktoren und Herausforderungen für Führungskräfte, denn die starke Reduzierung der persönlichen Kontakte zwischen Führungskraft – aber auch zwischen den Mitarbeitern untereinander – ist bei mobiler Arbeit eine besondere Herausforderung (Breisig, 2020).

Auf der anderen Seite ergeben sich durch Führung auf Distanz auch neue Chancen der Zusammenarbeit hinsichtlich der Flexibilität sowie der Einbindung von Experten (Ritterhaus, 2023).

Letztlich geht es darum, Personen zu führen, die nicht an einem physischen Arbeitsplatz vor Ort sind, sondern an einem anderen Ort, beispielsweise im Home-Office oder an einem „Third Place“. So wird die soziale Interaktion vom Persönlichen ins Digitale übertragen (Miller, 2023).

1.2. Die Forschungsfragen

Aus der Problemstellung ergibt sich zunächst die Fragen, worin die Herausforderungen und Änderungen für Führungskräfte bei der Führung auf Distanz bestehen. Danach interessiert die Frage nach dem Umgang mit diesen Herausforderungen und welche Möglichkeiten sich dadurch ergeben. Der Verfasser hat dazu folgende Forschungsfragen formuliert:

- 1) *Welche Herausforderungen ergeben sich durch die Nutzung von Home-Office für Führungskräfte?"*
- 2) *Wie kann die Führungskraft mit den geänderten Anforderungen umgehen?*

2. Einflussfaktoren auf die Führung und Führungsinstrumente

Zunächst einmal ist zu klären, welche Definitionen für den Begriff der Führung und später für die Begriffskombination für Führung auf Distanz bestehen. Zum Zwecke dieser Arbeit wurden die Definitionen berücksichtigt, die für die zu Grunde liegende Forschung hilfreich sind.

Führung erfolgt in der direkten Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und ist eine formale Rolle der zielgerichteten Einflussnahme auf das Verhalten der geführten (Breisig, 2020). Führen auf Distanz zeichnet sich zudem durch Führung ohne direkten persönlichen Kontakt aus (Becker, 2023). Im Zusammenhang mit der digitalen Führung auf Distanz auch Digital Leadership genannt (Partsch, 2021).

2.1. Die Einflussfaktoren

Die veränderten Bedingungen lassen sich in die Bereiche Umwelt, Führungsorganisation sowie Mitarbeiter und Team zusammenfassen. (Hülsbusch et al., 2006)

2.1.1. Umwelt

Die Führung auf Distanz zeichnet sich typischer Weise durch die räumliche Trennung beziehungsweise die örtliche Verteilung der Mitarbeitenden und Führungskräfte aus (Partsch, 2021). Führung hat hier die Aufgabe, die räumliche Distanz zwischen Führungskraft und Geführten zu überbrücken (Hülsbusch et al., 2006). Allerdings werden die Führungskräfte, ebenso wie die Teammitglieder und Mitarbeiter dadurch noch mehr abhängig von der Technologie und ihrer Verfügbarkeit (Zirkler et al., 2020). Neue Informationstechniken müssen nun helfen, die geographische Distanz zu überbrücken (Hülsbusch et al., 2006).

Herkömmlicherweise erbringen Mitarbeitende ihre Arbeitsleistung an einem festgelegten Ort, beispielsweise in einem Büro. Dabei verbringen sie dort gleichzeitig ihre Arbeitszeit dort zu vereinbarten Zeiten. Durch den direkten und unmittelbaren Kontakt zu Kolleginnen, Kollegen und Führungskräften besteht ein simultaner Austausch. Dieser synchronen Form der Arbeit stellt sich nun eine neue, eine asynchrone Form der Arbeit, in der Ort, Zeiten und der persönliche Kontakt variieren. (Breisig, 2020)

2.1.2. Führungsorganisation

Die Arbeitsorganisation hat unterschiedliche Arbeits- und Organisationsformen (z.B. agile Formen, Projektarbeit, virtuelle Teams, informelle Teams) hervorgebracht. Durch neue Methoden und vor allem durch die moderne, medienunterstützte Kommunikation können verschiedene Arbeitsformen nebeneinander bestehen und kombiniert werden. (Hülsbusch et al., 2006).

Die Rolle der Führungskraft verändert sich, so dass sie ihre Führungsaufgaben neu ausrichten muss (Sijbrandij, 2023). Führung auf Distanz heißt nun, die Mitarbeitenden aus der Ferne zu Coachen, begleiten, zu motivieren, Sinn zu vermitteln und die Unternehmenskultur zu transportieren (Sijbrandij, 2023). Eine Folge hieraus entsteht für die Hauptaufgaben der Führungskräfte: sie sind weniger Entscheidungsträger, weil die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mehr eigenständige Entscheidungen treffen und treffen müssen (Hülsbusch et al., 2006). Auf der anderen Seite wird die Führungskraft zunehmend zu einem Kommunikations- und Beziehungsmanager, was durch den räumlichen (und zeitlichen) Abstand eine besondere Herausforderung ist (Hülsbusch et al., 2006). Auch in der Literatur wird gerade die Kommunikation als zentrale Herausforderung für die Führungskräfte gesehen, da die Unmittelbarkeit der Kommunikation auf digitalem Wege genommen ist (Hülsbusch et al., 2006).

Eine weitere Herausforderung für Führungskräfte besteht in der nötigen Selbstorganisation der Mitarbeitenden, die machen Schwierigkeiten bereitet (Ritterhaus, 2023). Denn unklare Formulierung von Aufgaben und Zielen und nicht eindeutige Prioritäten bewirken Irritationen

bei den Geführten (Ritterhaus, 2023). Hier braucht es besonders eindeutige Regeln und Strukturen, die durch die Führungskraft gestaltet werden müssen (Sijbrandij, 2023). Es gilt, gemeinsam Regelungen für die Zusammenarbeit und vor allem für das Homeoffice zu finden und entsprechende Absprachen im Team zu treffen (Miller, 2023).

Schwieriger wird bei der Führung auf Distanz außerdem die Leistung der einzelnen Teammitglieder zu bewerten, da eine unmittelbare Beobachtung und Kontrolle eingeschränkt ist (Team, 2021).

2.1.3. Mitarbeitende und Team

Kennzeichnend für mobile und hybride Arbeit ist die Autonomie und Selbststeuerung der Mitarbeitenden (Breisig, 2020). Dies erfordert Vertrauen der Mitarbeitenden in die eigene Leistungsfähigkeit und Selbstorganisation aber insbesondere ebenso das Vertrauen der Führungskraft in die Leistungsfähigkeit und den Willen zur (Zusammen-) Arbeit bei den Mitarbeitenden (Breisig, 2020). Zudem besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende, die nicht freiwillig vom Homeoffice aus arbeiten, ihre Motivation verlieren (Ritterhaus, 2023). Ebenso kann durch die Virtualität das gegenseitige Vertrauen leiden (Ritterhaus, 2023).

Die durch das virtuelle Arbeiten bedingte Mediennutzung ist wenig geeignet, die Kohäsion, also den Zusammenhalt der Gruppe und des Teams, zu stärken (Hülsbusch et al., 2006). Dennoch bleiben die Führungsimpulse aus dem Team weiterhin wichtig und die (gegenseitige) Selbstführung der Teammitglieder und des Teams wird wichtiger (Zirkler et al., 2020). Auch wenn jedes Teammitglied für sich arbeitet, arbeiten die Teammitglieder als Team zusammen (Team, 2021). Dennoch braucht Führung auf Distanz unverzichtbarer Weise nach wie vor persönliche Treffen (beispielsweise wöchentlich bis hin zu quartalsweise), eben um den Teamzusammenhalt zu stärken (Hülsbusch et al., 2006).

2.2. Die Führungsinstrumente

Die digitale Führung liefert einige naheliegende Vorteile: die räumliche Flexibilität, die reduzierten Wegekosten und Raumkosten sowie gesparte Zeit. Es gibt aber auch Nachteile wie Probleme bei der Kontrolle der Mitarbeitenden oder deren Leistungseinschätzung. Zudem gibt es auch Probleme beim Aufbau von Vertrauen oder der Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. (Hülsbusch et al., 2006)

2.2.1. Kommunikation

Jetzt gilt es eine geeignete Kommunikation zwischen Führungskraft, Mitarbeitenden und dem Team sicher zu stellen (Hülsbusch et al., 2006). Hierzu stehen den Führungskräften heute eine große Bandbreite an asynchronen und synchronen Medien zur Verfügung (Hülsbusch et al., 2006). Die digitale Kommunikation erfolgt hauptsächlich per Telefon und E-Mail (Partsch, 2021). Es wird aber nach wie vor auch oft das persönliche Gespräch genutzt (Partsch, 2021). Demgegenüber hat sich die Nutzung digitaler Teamtreffen mittels Telefon- oder Videokonferenzen noch weniger durchgesetzt (Partsch, 2021). Insgesamt wird die Kommunikation in der Literatur als die zentrale Herausforderung für Führungskräfte gesehen, da die Unmittelbarkeit der Kommunikation bei der Führung auf Distanz eingeschränkt ist (Hülsbusch et al., 2006). Notwendig bleiben auch persönliche Begegnungen und es müssen regelmäßige Feedback-Gespräche durchgeführt werden (Miller, 2023). Die Kommunikation muss also gefördert werden, indem die situativ richtigen Medien zur Kommunikation gefunden werden, um Mitarbeitenden alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen und um die jeweilige Kommunikationssituation passend zu gestalten (Miller, 2023). Das bedeutet auch, dass regelmäßige

Einzelgespräche und Teammeetings durchgeführt werden müssen (Miller, 2023). Zudem sollten Komplexe Entscheidungen und komplizierte Themen möglichst in persönlichen Gesprächen besprochen werden (Team, 2021).

2.2.2. Orientierung geben

Mitarbeitende brauchen für die Erfüllung ihrer Aufgaben von der Führungskraft Orientierung, die benötigten Informationen und gegebenenfalls Hilfestellung durch die Führungskraft (Partsch, 2021). Hierbei erfolgt die erforderliche Unterstützung durch Medien, die sich in der Unterschiedlichkeit der Interaktivität und Visibilität unterscheiden (Hülsbusch et al., 2006). Die Führungskraft muss dabei auf Klarheit und Eindeutigkeit der Orientierungspunkte und Aufgabenverteilung achten (Miller, 2023). Die Erwartungen der Führungskraft hinsichtlich der Arbeitsergebnisse müssen deutlich und klar formuliert werden, beispielsweise in Zielvereinbarungen für die einzelnen Mitarbeitenden, aber auch für das Team als Ganzes (Breisig, 2020). Denn trotz der autonomen Selbststeuerung der mobil Arbeitenden besteht weiterhin ein hoher Bedarf an Regelungs- und Koordinationstätigkeiten (Breisig, 2020). So sind auch eine klare Aufgabenbestimmung und Aufgabenabgrenzung notwendig (Breisig, 2020). Hieraus ergibt sich zusätzlich, dass eine Führung notwendig ist, die sich an den Ergebnissen der Arbeit orientiert, da der Einsatz der Geführten schwierig zu messen ist (Breisig, 2020).

2.2.3. Die Beziehungen pflegen

Die Führungskraft hat ferner die Aufgabe, Veränderungen der Aufgaben, des Umfeldes und des Teams zu begleiten und dabei die Beziehungen zwischen sich und den Mitarbeitenden sowie der Mitarbeitenden untereinander zu gestalten (Partsch, 2021). Führung auf Distanz braucht hierzu nach wie vor persönliche Treffen (beispielsweise wöchentlich bis hin zu quartalsweise) und ist somit nicht verzichtbar (Hülsbusch et al., 2006). Damit mobil und hybrid Arbeitende sich nicht alleine gelassen fühlen, erwarten sie auch eine regelmäßige Beziehungspflege (Breisig, 2020). Hierbei ist es wichtig, Vertrauen zu geben, indem nicht kleinteilig die Arbeitsergebnisse kontrolliert werden, sondern hierzu ein richtiges Maß gefunden wird (Miller, 2023).

Führungskräfte müssen flexibel mit den unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegraden der Mitarbeitenden umgehen und dabei die Individualität der Teammitglieder berücksichtigen (Liebermeister, 2023). Ziel muss es sein, das Selbstmanagement und die Selbstführung der Mitarbeitenden, beispielsweise durch Coaching, zu fördern (Sijbrandij, 2023).

2.2.4. Die Technische Voraussetzungen und Kompetenzen sicherstellen

Mitarbeitende benötigen für die Erfüllung ihrer Aufgaben die passende technische Infrastruktur und Anwenderkompetenz (Miller, 2023). Denn ein großer Anteil am Erfolg beim Führen auf Distanz hat die technische Infrastruktur (Team, 2021). Nur, wenn sichergestellt ist, dass Führungskräfte und Mitarbeitende auf eine schnelle Internetverbindung, auf Telefon, Smartphone und Notebook zurückgreifen können, ist die Führung von virtuellen Teams überhaupt möglich (Team, 2021). Alle verwendeten Kommunikationsmittel und Kollaborationstools müssen im Vorfeld festgelegt sein und zur Verfügung stehen (Team, 2021). Dies kann auch im Kleinen gestaltet werden, etwa durch die Möglichkeit der Aufgaben und Kalendersteuerung (beispielsweise über Outlook) (Reynards, 2023). Ferner können Informationen zur Erreichbarkeit, beispielsweise über Arbeitsort (Home-Office oder Büro), Termine aber auch Koordination von Meetings oder persönlichen Verabredungen oder Telefonverabredungen, technisch transparent werden (Reynards, 2023).

Zusätzlich sollten zur Erleichterung bzw. zur Verbesserung des sicheren Umgangs mit der zu nutzenden Technik im Homeoffice kontinuierlich entsprechende Schulungen (beispielsweise in Bezug auf die Durchführung von Videokonferenzen, Webinaren etc. oder auch zur

Anwendung der zu nutzenden Technik) sowie ein technischer Support angeboten werden (Bogenstahl & Peters, 2021).

3. Die Anwendung der Führungsinstrumente

Es bleibt zu untersuchen, ob die vorhandenen Instrumente zur Führung auf Distanz alleine ausreichen, um eine wirksame Führung sicherzustellen (Hülsbusch et al., 2006). Daher wird im Folgenden zunächst ein kurzer Überblick über die Anwendung, die der Literatur zu entnehmen ist, gegeben. Hiernach wird über die praktische Anwendung in einer Sparkasse berichtet.

3.1. Die allgemeine Anwendung, beschrieben in der Literatur

Der Literatur lassen sich verschiedene Erkenntnisse bei der Nutzung von Homeoffice für die effektive Bearbeitung von Führungsaufgaben bei der Führung auf Distanz entnehmen.

Ein guter Umgang mit dem mobilen Arbeiten kann eine flexible Arbeitsform bringen, die zu erhöhter Kreativität und Motivation führen kann (Ritterhaus, 2023). Dem gegenüber kommt es in einigen Unternehmen zur Rücknahme der mobilen Arbeit (Bonin et al., 2020). Die Entscheidungen werden durch die sinkende Kreativität und Innovation begründet, welche die Führungskräfte zumindest zum Teil in der fehlenden Teamarbeit sahen (Bonin et al., 2020). Auch beispielsweise bei Google wird der Anteil von Telearbeit so gering wie möglich gehalten, um die Zusammenarbeit, Innovation und Kreativität zu fördern, (Bonin et al., 2020).

Vorliegende Studien zeigen zudem, dass Homeoffice und mobile Arbeit dazu beitragen können, individuelle Bedürfnisse nach flexibler Arbeitsgestaltung zu realisieren und damit die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten zu verbessern (Bonin et al., 2020). Außerdem gibt es deutliche Hinweise darauf, dass die Arbeit im Homeoffice in Deutschland vor allem ein Instrument für Führungskräfte ist (Bonin et al., 2020).

Allerdings merken Unternehmen an, dass der Abstimmungsaufwand in vielen Prozessen größer geworden ist (Bonin et al., 2020). Um diesem Prozess entgegenzuwirken hat man beispielsweise tägliche Abstimmungsrunden eingeführt (Bonin et al., 2020). Außerdem ist es manchmal kaum möglich teamübergreifende Besprechungen vor Ort zu koordinieren, da jeder Teilnehmer andere Anwesenheitszeiten und Termine hat (Bonin et al., 2020).

Trotz Dominanz der technischen Kommunikation ist die Qualität und Intensität im direkten Kontakt, unterstützt durch Mimik, Gestik, Stimme etc., nicht verzichtbar (Breisig, 2020). Es gibt zudem Hinweise auf die Wichtigkeit eines regelmäßigen und effektiven Informationsaustausches, insbesondere zwischen Führungskräften und Angestellten (Bonin et al., 2020). Es zeigt sich, dass die Nutzung von Führungsinstrumenten auf die Ausgabenstellung abgestimmt sein muss (Hülsbusch et al., 2006).

3.2. Die Anwendung in einer Sparkasse

Im Rahmen eines Workshops mit Führungskräften aller Hierarchieebenen einer mittelgroßen Sparkasse in Deutschland (Nordrhein-Westfalen) wurde die konkrete Anwendung der Führungsinstrumente in Bezug auf mobiles Arbeiten kritisch hinterfragt. Die Ergebnisse wurden in einem Fotoprotokoll festgehalten.

3.2.1. Die Vorbereitung der Teilnehmer

Zunächst wurden die Teilnehmer des Workshops im Rahmen einer theoretischen Einführung in das Thema Führung auf Distanz gebracht. Die Einführung entsprach im Wesentlichen den in Kapitel 2 beschriebenen Inhalten und Hintergründen (Kuck, 2023).

3.2.2. Die Ziele und Erwartungen an Führung auf Distanz

Ziele der hybriden Arbeit in der Sparkasse sind aus Sicht der am Workshop teilgenommenen Führungskräfte zum einen die bestmöglichen Arbeitsorte für die jeweiligen Aufgaben zu finden sowie ein attraktives Arbeitsumfeld für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte zu schaffen. Es ist also ein geeigneter Mix aus Büro- und Home-Office-Arbeit sowie der Arbeit an dritten Orten zu finden. (Kuck, 2023)

Die Erwartungen der Führungskräfte erstrecken sich daher auch auf diese drei Arten von Arbeitsumgebungen. Bei der Präsenzzeit im Büro soll vor allem der Teamgedanke im Vordergrund stehen sowie ein persönlicher Austausch (fachlich und menschlich) stattfinden und zusätzlich eine Trennung von Arbeit und Privatem ermöglicht werden. Dem gegenüber werden für die mobile Arbeit die Verfügbarkeit von allen benötigten Informationen, eine funktionierende Technik, abgestimmte und klare Aufgaben sowie eine weitergehende Kontaktpflege erwartet. (Kuck, 2023)

3.2.3. Die Rolle der Führungskraft

Der Führungskraft kommt daher eine besondere und herausfordernde Rolle zu. Zunächst einmal muss sie das hybride Arbeiten koordinieren und Aufgaben und Ziele klar formulieren und eindeutig vereinbaren. Darüber hinaus muss sie die Zusammenarbeit im Team aber auch zu anderen Teams sicherstellen und fördern. Der Team-Zusammenhalt, also die Gruppen-Kohäsion, wird als besonders wichtig erachtet. Das Führungsverhältnis von Führungskraft und Mitarbeitendem ist geprägt von einem ausgewogenen Verhältnis von Vertrauen und Kontrolle durch eine individuelle, auf den jeweiligen Mitarbeitenden abgestellte, Führung. Notwendig ist zudem eine ausgeprägte digitale Kompetenz auf beiden Seiten. (Kuck, 2023)

Als Werkzeuge stehen der Führungskraft je nach Situation nicht nur unterschiedliche Medien (beispielsweise E-Mail, Telefon, persönliches Gespräch, Online-Meetings etc.) zur Verfügung, sondern auch die konkrete Ausgestaltung dieser Werkzeuge. So sind für ein gutes Online-Meeting eine gute Struktur und Vorbereitung genauso notwendig wie klare Rollen, eine gute Moderation und gegebenenfalls eine Protokollierung. Für Bürotage sind beispielsweise feste Präsenztage, die eine persönliche Beziehungspflege und Präsenzmeetings ermöglichen, geeignet. Die Nutzung von Home-Office wird begleitet von geeigneter Kommunikation. Hierzu dienen beispielsweise Care-Calls, enge Rücksprachen, klare Formulierung von Erwartungen und Zielen, eine individuelle Führung, ein guter Informationsfluss sowie die Nutzung von technischen Hilfsmitteln (beispielsweise digitale Ablagen, Kalendernutzung und Abwesenheits-Agenten). (Kuck, 2023)

3.2.4. Zusammenfassung der Ergebnisse

Eine gute Führung wirkt – als Ergebnis des Workshops – im Umfeld des hybriden Arbeitens zusammenfassend bewusst auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft, Mitarbeitenden und Team ein. (Kuck, 2023)

Dabei müssen die Bedürfnisse aller Beteiligten nach Verbundenheit und nach freier Gestaltung berücksichtigt werden. Zudem müssen ausgewogene Verhältnisse

- zwischen Präsenz und Flexibilität,
- zwischen Kontrolle und Vertrauen,
- zwischen Zusammenarbeit und individuellem Arbeiten, sowie
- zwischen Identifikation mit dem Unternehmen und individueller Freiheit gefunden werden. (Kuck, 2023)

Hierzu bedarf es einer kontinuierlichen Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen bei der Führungskraft und bei den Mitarbeitenden hinsichtlich der technischen Anwendungen und, vor allem, der Kommunikation. Denn die Kommunikation stellt die größte Herausforderung und damit auch das größte Handlungsfeld – vor allem der Führungskräfte – dar. (Kuck, 2023)

Letztlich geht es darum, die jeweils passende Arbeitsform für die jeweilige Aufgabe und den individuell beteiligten zu finden. (Kuck, 2023)

4. Weiterentwicklung der Anwendungserkenntnisse

Die gewonnenen Erkenntnisse brachten den Verfasser auf die Idee, zur Visualisierung und Orientierung bei der täglichen Führungsarbeit, die Erkenntnisse in einer „Landkarte“ zusammenzuführen. Durch dieses Hilfsmittel wird es möglich, für die jeweilige Herausforderung, die jeweilige Aufgabe und den individuellen Mitarbeitenden (oder die Teams), eine geeignete Ausrichtung und Nutzung der Führungsinstrumente zu finden.

Die „Landkarte“ in Form einer Matrix kann, unter Berücksichtigung von Orientierungspunkten zu den Führungsinstrumenten, Aufgaben und Personen mit den geeigneten Medien und Arbeitsformaten veranschaulichen und das Finden erleichtern.

Aufgabe	Beteiligte Person(e)n
Instrumente und Orientierungspunkte	Ausprägung, Besonderheit
Kommunikation	
synchron - asynchron	
persönlich - fachlich	
direkt - indirekt	
Feedback - Information	
1 : 1 - 1 : n	
komplex - einfach	
Aufgabe	
Hilfe - Selbststeuerung	
Visibilisierung - abstrakt	
interaktiv - alleine	
klar - unklar	
einfach - komplex	
zusammen - individuell	
Ergebnis, Ziel und Erwartung	
klar - unklar	
vereinbart - nicht vereinbart	
messbar - nicht messbar	
Beziehungen pflegen	
Verbundenheit - freie Gestaltung	
Vertrauen - Kontrolle	
kompetent - nicht kompetent	
Beziehung - Aufgabe	
reif - unreif	
Bedürfnisse des Mitarbeitenden	
Verbundenheit - freie Gestaltung	
Präsenz - Flexibilität	
Technische Voraussetzungen	
gegeben - nicht gegeben	
Medium, Kommunikationskanal	

Abbildung 1: Orientierungsmatrix

Quelle: Eigene Darstellung (2023)

Die „Landkarte“ ist in drei Bereiche unterteilt. Im Kopfteil werden Aufgabe und Beteiligte erfasst. Danach folgen die Aufgaben und Orientierungspunkte zu denen je paarweise Ausprägungsmerkmale dargestellt sind. In der zweiten Spalte können nunmehr die Ausprägungen und Besonderheiten zu Anlass und Personen festgehalten werden. Im Fußteil können die ermittelten Erkenntnisse zu Medien und Kommunikationskanälen etc. festgehalten werden.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der Literaturrecherche konnten die Herausforderungen, die sich durch die Nutzung von Home-Office für Führungskräfte ergeben (Forschungsfrage 1) ermittelt werden. Es zeigt sich, dass sich die Herausforderungen auf die Themenbereiche Umwelt, Führungsorganisation sowie Mitarbeiter und Team erstrecken. Dabei hat sich die Kommunikation als stärkste Herausforderung herausgestellt, die alle drei Themenbereiche berührt.

Ebenfalls aus der Literatur wurden Instrumente zum Umgang mit den geänderten Anforderungen für Führungskräfte (Forschungsfrage 2) entnommen. Hierbei stellten die Kommunikation, Orientierung geben, Beziehungen pflegen sowie die technischen Voraussetzungen schaffen die Schwerpunkte da. Diese werden dann situativ kombiniert.

Die Literatur lieferte auch Anhaltspunkte zur praktischen Anwendung von Führungsinstrumenten in Unternehmen sowie Erfahrungen mit mobiler und hybrider Arbeit im Allgemeinen. Zur primären Forschung wurde am Beispiel einer mittelgroßen deutschen Sparkasse im Rahmen eines Workshops *Führen von hybriden Teams* Herausforderungen und Erfahrungen gesammelt und in den Themenbereichen Ziele und Erwartungen sowie Rolle der Führungskraft zusammengeführt.

Es zeigte sich, dass die im Workshop benannten Herausforderungen und die entsprechenden Führungsinstrumente weitgehend deckungsgleich zu den Erfahrungen aus der Literatur sind. Bemerkenswert ist, dass sowohl in der Literatur als auch im Workshop die Kommunikation als zentrales Thema benannt wurde. Gleichwohl konnten naturgemäß detailliertere Einzelerkenntnisse, beispielsweise zu technischen Lösungen, zusammengetragen werden.

Als besonderes Ergebnis konnte mit einer Matrix in der Form einer „Landkarte“ ein hilfreiches Instrument zur Orientierung und Vorbereitung hybrider Führungssituationen entwickelt werden.

Literaturverzeichnis

- Becker, F. (2023). *Führen auf Distanz: Erfolgreiche virtuelle Führung*. Wirtschaftspsychologische Gesellschaft (WPGS). Retrieved: 15.12.2023, from <https://wpgs.de/fachtexte/fuehren-auf-distanz/>
- Bogenstahl, C., & Peters, R. (2021). *Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro*. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB). <https://doi.org/10.5445/IR/1000131774>
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S. (2020). *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice*. Kurzexpertis. IZA Research Report No. 99. Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Breisig, T. (2020). Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(3), 188–194. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00219-6>
- Hülsbusch, W., Utsch, A., Remdich, S., & Groß, M. (2006). Führen auf Distanz—Vom E-Leading zum Blended Leading. *Wissensmanagement*, 8(1), 40–42.
- Kuck, K. (2023). Führen von hybriden Teams/Führen auf Distanz. [Fotoprotokoll des Workshops].
- Liebermeister, B. (2023). Die Generation Z will anders motiviert werden. *die bank*, 8, 58–62. Retrieved: 15.12.2023, from <https://barbara-liebermeister.com/wp-content/uploads/2023/11/generation-z-anders-motivieren.pdf>
- Miller, M. (2023). *Führen auf Distanz: Herausforderung und Chance*. Büro-Kaizen GmbH. Retrieved: 15.12.2023, from <https://www.buero-kaizen.de/fuehren-auf-distanz>
- Partsch, P. (2021). Führung auf Distanz – Herausforderungen des digitalen Wandels für Führungskräfte in der sächsischen Staatsverwaltung. [Bachelorarbeit]. Hochschule Meißen. Retrieved: 15.12.2023, from <https://d-nb.info/1252673302/34>

- Redaktion. (2023, February 17). *Tipps für Führungskräfte im Homeoffice*. top eins. Retrieved: 15.12.2023 from <https://topeins.dguv.de/arbeitssicherheit/gut-fuehren-aus-der-ferne/>
- Reynards, M. (2023). New Work, OUA und digitale Führung – Praxis-Tipps, digitale Werkzeuge und technische Arbeitsplatzausstattung für hybride Führung [Präsentationsunterlage].
- Ritterhaus, A. (2023). *Herausforderung der Führung auf Distanz [für Führungskräfte und Mitarbeiter]*. Targetter. Retrieved: 15.12.2023, from <https://www.targetter.de/fuehrung-auf.distanz-herausforderung/>
- Sijbrandij, S. (2023). Fernwärme. *Harvard Business Manager*, 8, 40–44.
- Team, B. (2021). *Führen auf Distanz – 10 wichtige Voraussetzungen*. Haufe Akademie. Retrieved: 15.12.2023, from <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/fuehren-auf-distanz-virtuell-erfolgreich-in-der-vuca-welt/>
- Zirkler, M., Scheidegger, N., & Bargetzi, A. I. (2020). *Führung auf Distanz: Eine Untersuchung zur Distanzführung während des coronabedingten Lockdowns 2020 an der ZHAW*. Working Paper. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. <https://doi.org/10.21256/ZHAW-20775>