

# **Führung in der digitalen Arbeitswelt: Der Einfluss von hybriden Arbeitsmodellen auf die Führungseffektivität der Hostpoint AG**

**BACHELORARBEIT**

Juni 2025

Autorin: Nicole Kovacs

Betreuung: Carmen Zahn

Praxispartnerin: Hostpoint AG

Kontaktperson: Michèle Bücheler

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die zentralen Führungskompetenzen in hybriden Arbeitsmodellen am Beispiel der Hostpoint AG. Ziel ist es, herauszufinden, welche Kompetenzen Führungskräfte im hybriden Arbeitsumfeld benötigen, mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind und welche Massnahmen sich unterstützend auswirken können. Im Mittelpunkt stehen dabei die zentralen Aspekte der Digitalisierung, Kommunikation sowie Flexibilität. Ergänzend zur Literaturrecherche wurden qualitative Interviews mit Führungskräften (N= 5) und Mitarbeitenden (N= 5) der Hostpoint durchgeführt und mittels inhaltlich strukturierter Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Kommunikations- und Digitalkompetenz, Einfühlungsvermögen sowie der Vertrauensaufbau als Schlüsselfaktoren wahrgenommen werden. Herausforderungen liegen in der schriftlichen Kommunikation sowie der Stärkung der sozialen Beziehungen. Gleichzeitig erleben die interviewten Personen das hybride Arbeiten als motivierend, flexibel und wirkungsvoll. Zur Unterstützung der Führungskräfte werden Weiterbildungsangebote, Coachings sowie der Ausbau der technischen Infrastruktur empfohlen. Die Untersuchung unterstreicht die Notwendigkeit struktureller und vor allem kultureller Anpassungen, um die Führung in hybriden Arbeitsmodellen erfolgreich zu gestalten.

Schlüsselwörter: Arbeit 4.0, hybride Arbeitsmodelle, Führung, Führungskräfte, Mitarbeitende, Kompetenzanforderungen, Herausforderungen, digitale Kommunikation

Anzahl Worte Abstract: 150

Anzahl Zeichen (inkl. Leerzeichen): 81'981

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Hostpoint</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>5</b>
3.1	Grundlagen der Führungstheorien.....	5
3.1.1	Neue Führungsansätze .....	6
3.2	Auswirkungen der hybriden Arbeitsmodelle auf die Führungskräfte.....	7
3.3	Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte .....	8
<b>4</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>11</b>
4.1	Untersuchungsdesign .....	11
4.2	Führungskräfteinterviews.....	12
4.2.1	Sampling .....	12
4.2.2	Entwurf des Leitfadens Führungskräfteinterviews .....	12
4.2.3	Pretest für die Führungskräfteinterviews .....	13
4.2.4	Datenerhebung der Führungskräfteinterviews .....	14
4.2.5	Datenanalyse der Führungskräfteinterviews .....	14
4.2.6	Definition der relevanten Kategorien .....	15
4.3	Mitarbeitendeninterviews.....	16
4.3.1	Sampling .....	16
4.3.2	Entwurf des Leitfadens Mitarbeitendeninterviews.....	17
4.3.3	Pretest für die Mitarbeitendeninterviews.....	17
4.3.4	Datenerhebung der Mitarbeitendeninterviews .....	17
4.3.5	Datenanalyse der Mitarbeitendeninterviews .....	18
4.3.6	Definition der relevanten Kategorien .....	18
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Interviews</b> .....	<b>20</b>
5.1	Ergebnisse der Führungskräfteinterview .....	20
5.1.1	Zentrale Erkenntnisse .....	26
5.2	Ergebnisse der Mitarbeitendeninterviews .....	27
5.2.1	Zentrale Erkenntnisse .....	32
5.3	Ergebnisse positiver und negativer Auswirkungen.....	33
<b>6</b>	<b>Gestaltungsmassnahmen</b> .....	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Diskussion</b> .....	<b>37</b>

Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

7.1	Fazit und Ausblick .....	39
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>44</b>
<b>10</b>	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>44</b>
<b>11</b>	<b>Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck .....</b>	<b>44</b>
<b>12</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>45</b>

# 1 Einleitung

Die heutige Arbeitswelt wird zunehmend durch die technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflusst und stellt Unternehmen vor neue komplexe Herausforderungen (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017). Durch Globalisierung, Digitalisierung und Flexibilisierung entwickeln sich neue Arbeitsformen, welche unter dem Begriff Arbeit 4.0 zusammengefasst werden (Hofmann, 2018). Dieser geht auf die Bezeichnung Industrie 4.0 zurück, welcher den Prozess und Wandel in Richtung digitale Technologien, New Work und der Neugestaltung von Organisationen beschreibt (Werther & Bruckner, 2018). Insbesondere hybride Arbeitsmodelle gewinnen zunehmend an Bedeutung. Die Kombination von Arbeiten im Homeoffice und im Office bietet einerseits Flexibilisierung und neue Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeit, andererseits verändern sich auch die Anforderungen und Herausforderungen für die Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeitenden (Cloots, 2022; Speck, 2022). Auch die Hostpoint, der grösste Webhosting-Anbieter und führende Domain-Registrar in der Schweiz, steht vor diesen Herausforderungen. Als digital geprägtes Unternehmen hat Hostpoint das hybride Arbeiten, ausgelöst durch die Covid-19-Pandemie im Frühjahr 2020, etabliert. Was anfänglich als Krisenmassnahme eingeführt wurde, entwickelte sich zu einer bewährten Arbeitsform und ermöglicht den Mitarbeitenden der Hostpoint auch heute grösstenteils ortunabhängig ihren Arbeitsalltag zu gestalten (Piechatzek, 2023). Im Zuge dessen ist beim Unternehmen das Bedürfnis entstanden, die Wirksamkeit der Führungsgestaltung in hybriden Teams zu hinterfragen und weiterzuentwickeln. Insbesondere in Bezug auf die Kompetenzen und zukunftsorientierte Unterstützung für Führungspersonen.

Im Arbeitsalltag stehen Führungspersonen vor diversen Herausforderungen. Sie müssen sich neu ausrichten, um eine hybride Führungskultur zu etablieren. Klare Kommunikation, digitale Kompetenzen sowie Vertrauen und Selbstverantwortung müssen gefördert und entwickelt werden, damit hybride Arbeitsmodelle erfolgreich sein können (Piechatzek, 2023). Die Führungskräfte übernehmen nicht mehr nur die Rolle der reinen Kontrollinstanz, sondern fungieren als Coach, welcher auf die Selbstorganisation der Mitarbeitenden setzt. Die Koordination und Kommunikation werden in digitale Räume verlagert (Amerland, Paefgen-Laß & Speck, 2022; Piechatzek, 2023). Hostpoint hat bereits zahlreiche Massnahmen für die hybride Führung umgesetzt, dennoch bleiben Unsicherheiten, ob die bestehenden Kompetenzen ausreichen und wie die Führung unter den Bedingungen von hybriden Arbeitsmodellen weiterentwickelt werden kann.

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, zentrale Führungskompetenzen zu identifizieren und aufzuzeigen, wie Führung in diesem Umfeld gestaltet werden kann, um sowohl wirtschaftlichen Nutzen als auch eine hohe Mitarbeitendenzufriedenheit nachhaltig zu gewährleisten. Hybride Arbeitsmodelle haben das Potenzial die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, die Work-Life-Balance zu verbessern und die Teamdynamik positiv zu beeinflussen. Mit Blick auf die Zukunft stellt sich die Frage, inwiefern die Kompetenzen der Führungskräfte von Hostpoint den Anforderungen entsprechen. Vor diesen Hintergrund sollen in dieser Studie die folgenden Fragen beantwortet werden:

1. Welche Führungskompetenzen sind in hybriden Arbeitsmodellen wichtig?
2. Mit welchen Herausforderungen sind die Führungskräfte von Hostpoint in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle konfrontiert?
3. Welche Massnahmen sind nötig, um Führungskräfte von Hostpoint in hybriden Arbeitsmodellen zu unterstützen?

In einem ersten Schritt wird anhand bestehender Literatur die theoretische Grundlage erarbeitet. Ergänzend dazu werden qualitative Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitenden von Hostpoint praxisnahe Einblicke in die aktuelle Lage der hybriden Führung geben. Ziel ist es, aus den gewonnen Erkenntnissen Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten, damit Führungskräfte ihre hybriden Teams auch in Zukunft effektiv und kompetent führen können.

Die vorliegende Arbeit beginnt mit der Vorstellung der Praxispartnerin Hostpoint, bevor im nächsten Schritt die theoretische Fundierung zu den Themen Grundlagen der Führung, neue Führungsansätze und die Auswirkungen erläutert werden. Ausserdem werden die Chancen und Herausforderungen beschrieben, die hybride Arbeitsplätze für Führungskräfte mit sich bringen. Anschliessend wird die Methodik der Untersuchung dargelegt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden vorgestellt, in der Diskussion reflektiert und mit einem Ausblick auf zukünftige Entwicklungen abgeschlossen.

## 2 Hostpoint

Die Hostpoint AG, mit Sitz in Rapperswil-Jona, ist der grösste Webhosting-Anbieter und führende Domain-Registrar in der Schweiz. Gegründet im Jahr 2001 hat sich das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt und betreut heute über 1.1 Million Domains und rund 330'000 Websites. Ursprünglich wollten die drei Gründer einen günstigen webbasierten Speicherplatz für alle anzubieten. Heute umfasst das Angebot von Hostpoint eine breite Palette von Dienstleistungen rund um den digitalen Auftritt an, darunter Domains, Websites, Webshops und E-Mail. Diese Angebote zeichnen sich durch Benutzerfreundlichkeit, Zuverlässigkeit und mehrsprachigen Kundenservice aus. Die Hostpoint legt grossen Wert auf Nachhaltigkeit und Datensicherheit. Deshalb setzt das Unternehmen auf Strom aus erneuerbaren Energiequellen und speichert sämtliche Daten in Rechenzentren in der Schweiz, um höchste Sicherheitsstandards zu gewährleisten. Zudem ist das Unternehmen Gründungsmitglied der Swiss Internet Security Alliance (SISA) und setzt sich aktiv für eine Verbesserung der Sicherheit im Internet der Schweiz ein.

Seit der Gründung ist Hostpoint stark gewachsen und beschäftigt derzeit rund 120 Mitarbeitende. Im Rahmen einer umfassenden Umstrukturierung im Jahr 2017 wurde ein Kernteam aus bisherigen Abteilungsleitern ins Management-Team berufen, das nun eine wichtige Rolle bei der Gestaltung und Verantwortung für strategische Entscheidungen spielt. Das Unternehmen zeichnet sich durch seine flachen Hierarchien, Eigenverantwortung und einer fortschrittlichen technologischen Infrastruktur aus. Die Mehrheit der Mitarbeitenden ist in den drei Hauptabteilungen Customer Care, Development and Business Operations und System Engineering and Operations tätig. Mit dem stetigen Wachstum entstanden in den letzten Jahren weitere unterstützende Funktionen, welche den Ausbau des Human Resources (HR) Team und die Schaffung eines Marketing- und Kommunikationsteam bedingte. Das Organigramm des Unternehmens wird in der Abbildung 1 dargestellt. Der Grossteil der Mitarbeitenden arbeitet mehrheitlich aus dem Homeoffice. Dadurch investiert das Unternehmen kontinuierlich in die Weiterentwicklung der Angestellten und fördert eine offene und innovative Arbeitsumgebung. Mit

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

respektvollem und wertschätzenden Umgang, transparente Kommunikation und einer offenen Arbeitsatmosphäre fördert Hostpoint eine positive und motivierende Unternehmenskultur.



*Abbildung 1. Organigramm der Hostpoint (eigene Darstellung)*

Neben dem Kerngeschäft engagiert sich das Unternehmen an diversen Veranstaltungen als Sponsor, unterstützt kulturelle Veranstaltungen wie das OpenAir St. Gallen und ist Partner von renommierten Auszeichnungen wie dem Best of Swiss Web Award. Mit seinem facettenreichen Angebot, der starken Kundenorientierung und dem Engagement für Nachhaltigkeit und Sicherheit ist Hostpoint eine bedeutende Akteurin in der Schweizer Internet-Branche.

## 3 Theoretischer Hintergrund

In diesem Kapitel werden zunächst die Grundlagen der Führungstheorie im hybriden Arbeitskontext vorgestellt. Anschliessend werden neue Führungsansätze und die Auswirkungen auf die Führungskräfte aufgegriffen. Das Kapitel wird mit den Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte in hybriden Arbeitsmodellen abgeschlossen.

### 3.1 Grundlagen der Führungstheorien

Führung beschreibt einen sozialen, zielgerichteten Interaktionsprozess, bei welchem Personen auf andere Individuen einwirken, um gemeinsame Ziele im organisationalen Kontext zu erreichen. Sie ist sowohl personalisiert – zwischen beteiligten Personen – als auch entpersonalisiert, etwa durch Systeme, Strukturen oder Regeln, welche das Verhalten im Sinne der Organisationsziele lenken. Die Führungstheorie hat sich historisch von eigenschafts- und verhaltensorientierten Ansätzen über situationsabhängige Modelle bis hin zu systematisch-interaktionistischen, modernen Konzepten entwickelt (Kauffeld, Ianiro-Dahm & Sauer, 2019).

In der modernen Arbeitswelt sehen sich Unternehmen zunehmend mit der Weiterentwicklung durch digitale Transformationen und hybride Arbeitsmodelle herausgefordert. Diese digitale Transformation führt beschleunigt die Arbeitsprozessen und stellt einen wesentlichen Treiber der neuen Arbeitswelt dar (Werther & Bruckner, 2018). Dadurch sehen sich klassische Führungskonzepte mit neuartigen Herausforderungen konfrontiert, welche eine Neubewertung und Weiterentwicklung der bisherigen transaktionalen und transformationalen Führungsstile verlangt (Franken, 2022; Kauffeld et al., 2019). Darüber hinaus erlangen Konzepte wie Shared Leadership und Selbstführung an Bedeutung, da sie partizipative Führungsstrukturen fördern, welche sich flexibel an die neuen Arbeitsformen anpassen (Gösweiner, 2023; Von Au, 2016).

Insbesondere transformationale Führungskonzepte werden immer wichtiger, da sie von individueller Förderung und intrinsischer Motivation getragen werden (Pelz, 2016; Von Au, 2016). Durch die hybriden Arbeitsmodelle verändert sich auch die klassische Rollenverteilung in Führungskontexten. Die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte verlangen nach mehr Flexibilität, Agilität und eine ständige Balance zwischen Nähe und Distanz zu den Mitarbeitenden

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

(Cloots, 2022; Gösweiner, 2023). Führung wird zunehmend als Beziehungsarbeit verstanden, die vor allem auf der sozialen, emotionalen und strukturellen Ebenen stattfindet (Pelz, 2016).

Moderne Ansätze betonen, dass Mitarbeitende aktiv an der Gestaltung der Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften eingebunden werden sollten, was durch das Leader-Member-Exchange-Modell (LMX) theoretisch verankert ist (Kauffeld et al., 2019). Führung wird heute nicht mehr primär als Steuerungsfunktion gesehen, sondern als komplexe adaptive Kompetenz verstanden, die in dynamischen Kontexten Selbstorganisation, soziale Kohäsion und Leistungsfähigkeit ermöglicht (Piechatzek, 2023).

### 3.1.1 Neue Führungsansätze

Die neuen Arbeitsmodelle stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte, da sie gleichzeitig mit räumlichen Distanzen, Erwartungen und Kommunikationsformen umgehen müssen (Jones, 2018). Ein zentrales Element hybrider Führung liegt in der kommunikativen Anschlussfähigkeit über räumliche Distanzen hinweg, da Führung im digitalen Setting weitgehend über Synchronität, Medienwahl und Sprache stattfindet (Neufeld, Wan & Fang, 2010).

Das Konzept des Leader-Member-Exchange (LMX) gewinnt zunehmend an Bedeutung und basiert auf der Annahme, dass die Führungskraft mit jedem Mitarbeitenden eine individuelle dyadische Austauschbeziehung pflegt. Diese unterscheiden sich in der Qualität mit Bezug auf das Vertrauen, Engagement und Loyalität. Die sogenannte Ingroup bezeichnet Mitarbeitende mit einer intensiven Beziehung zur Führungskraft. Diese ist gekennzeichnet durch ein grosses Mass an Unterstützung, Aufmerksamkeit oder die Mitgestaltung der Arbeitsaufgaben. Gegensätzlich dazu werden die Mitarbeitenden der Outgroup eher weniger in Entscheidungsprozesse eingebunden und übernehmen standardisierte Aufgaben (Kauffeld et al., 2019). Ein weiterer Führungsansatz in der hybriden Arbeitswelt findet sich im Konzept des Digital Leadership Framework von Kane et al. (2019). Dieses beschreibt, wie Führung im digitalen Kontext sowohl auf traditionellen Kernkompetenzen als auch auf neue Fähigkeiten wie Agilität und digitaler Kompetenzen aufbauen muss. Der Erfolg von digitaler Führung stützt sich auf eine transformative Vision und die Fähigkeit Trends frühzeitig zu erkennen. Um flexibel auf Veränderungen zu reagieren sind eine ausgeprägte digitale Kompetenz sowie eine hohe Anpassungsfähigkeit von grosser Bedeutung (Kane, Phillips, Copulsky & Andrus, 2019).

## 3.2 Auswirkungen der hybriden Arbeitsmodelle auf die Führungskräfte

Die Einführung hybrider Arbeitsmodelle stellt Führungskräfte vor vielschichtige Veränderungen, die sich auf ihre Führungsrolle und -verhalten auswirken. Die traditionellen Führungsstrukturen müssen an die neuen digitalen Arbeitsrealitäten angepasst werden. Diese Neuerungen ergeben sich aus der Notwendigkeit zur Anpassung der traditionellen Führung an zeitgemäße, digitale Arbeitssettings (Franken, 2022). Die zunehmende zeitliche sowie räumliche Flexibilität erfordert Kompetenzen in der digitalen Kommunikation, Vertrauen und Selbstreflexion. Die hybride Führung findet nicht mehr über die klassischen formalen Matchstrukturen statt, sondern wandelt sich zu einer Beziehungs- und Kulturarbeit. Durch den neuen Umgang mit räumlicher Trennung und asynchronen Kommunikationsprozessen ist eine Weiterentwicklung des Führungsstils unumgänglich und erfordert mehr Empathie, Kommunikationsstärke und die Fähigkeit Verantwortung abzugeben. Ein Schlüsselaspekt für die erfolgreiche Führung hybrider Teams ist die Förderung eines gemeinsamen Verständnisses und die Etablierung gemeinsamer Denk- und Deutungsmuster (Bath, Rieger & Kolodziej, 2023). Laut Schübbe, Tautz, Felfe & Krick (2024) ist bindungsorientierte Führung ein besonders entscheidender Erfolgsfaktor hybrider Führung. Gerade in hybriden Arbeitsmodellen machen die Schaffung von emotionaler Sicherheit, die Förderung von Engagement und die aktive Gestaltung von Zugehörigkeit eine bindungsorientierte Führung zu einem zentralen Erfolgsfaktor. In diesem Zusammenhang gilt ein transformationaler Führungsstil als besonders wirksam. Dieser motiviert Mitarbeitende ihre eigenen Bedürfnisse zu berücksichtigen und ihre Selbstverantwortung zu stärken (Pelz, 2016).

Nicht nur die Kompetenzanforderungen an Führungskräfte ändern sich mit der Zunahme hybrider Arbeitsmodelle, sondern ändert sich auch die Selbstwahrnehmung. Oftmals wird eine Verschiebung von Kontrolle hin zu Vertrauen und Moderation wahrgenommen, was oft auch eine Herausforderung darstellen kann (Lüneburg, 2023). Somit sind hybride Arbeitsmodelle nicht nur eine reine technologische und strukturelle Anpassung, sondern vor allem eine kulturelle Transformation. Führungskräfte müssen lernen, ihre Werte zu reflektieren, sich selbst zu regulieren und in ihrer neuen Rolle als Sinnvermittler und Kulturträger wirksam zu agieren (Franken, 2022; Lüneburg, 2023).

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Das Modell der sieben Dimensionen der Führungskompetenzen (7D's) nach Winkler et al. (2022) beschreibt die zentralen Führungskompetenzen für eine erfolgreiche Steuerung hybrider Teams. Es wurde entwickelt, um den veränderten Anforderungen an hybride Führung gerecht zu werden und basiert auf der Annahme, dass klassische Führungsmodelle nicht mehr ausreichen, um hybride Teams in ihrer Komplexität und Dynamik wirksam zu steuern. Die 7D's stellen keine Einzelkompetenzen dar, sondern bilden ein ganzheitliches Kompetenzprofil für Führungskräfte. Die sieben Dimensionen sind in Tabelle 1 aufgeführt und definiert.

Tabelle 1.

*Die sieben Dimensionen hybrider Führung nach Winkler et al. (2022) (eigene Darstellung)*

<b>Dimension</b>	<b>Beschreibung</b>
Delegationsfähigkeit	Etablierung von Selbstvertrauen und zielgerichtete Abgabe von Aufgaben und Verantwortung.
Dynamisierungsfähigkeit	Förderung von Lernprozessen und Innovation.
Dialogfähigkeit	Aufbau respektvoller und transparenter Kommunikation.
Distanzüberbrückung	Beziehungsaufbau und -erhalt trotz räumlicher Trennung.
Digitalkompetenz	Verständnis im Umgang mit digitalen Tools und Prozessen.
Diversitätssensibilität	Einbindung und Wertschätzung individueller und kultureller Vielfalt.
Disziplin	Fähigkeit klare Strukturen und verbindliche Regeln einzuhalten.

### 3.3 Chancen und Herausforderungen für Führungskräfte

Hybride Arbeitsmodelle bieten Unternehmen und Führungskräfte ein enormes Potenzial. Durch die Entgrenzung der Arbeit können Mitarbeitende ihr Arbeits- und Privatleben selbstbestimmter gestalten, was wiederum die Attraktivität des Arbeitgebers erhöht (Gösweiner, 2023). Die räumliche Unabhängigkeit verschafft den Unternehmen einen grösseren Talentpool, was die Personalgewinnung erleichtern kann. Zeitgleich können durch die geringen Präsenzplichten Kosten in den Bereichen Arbeitsweg sowie Büroräumlichkeiten gespart werden. Zudem steigert das flexible Arbeiten die Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert, was sich positiv auf die Produktivität auswirkt (Kreuzer, Lanzl, Römmelt, Schoch & Wenninger, 2022; Winkler, König & Hess, 2022). Durch hybride Modelle fördern Führungskräfte die Eigenverantwortung und Selbstorganisation ihrer Mitarbeitenden (Rödel & Krach, 2023). Weiter etablieren sie demokratische Entscheidungsprozesse und partizipative Strukturen (Franken,

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

2022). Durch die schnellen Kommunikationsmöglichkeiten und dezentrale Entscheidungen kann die Führung die Innovationskraft von Unternehmen steigern (Kane et al., 2019; Piechatzek, 2023). Trotz dieser Chancen sind hybride Arbeitsmodelle mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert. Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) (2021) führte eine Online-Befragung mit 159 Führungskräften zum Thema Herausforderungen beim Führen hybrider Teams durch. Die Ergebnisse zeigen, dass die Teilnehmenden Führungskräfte die Risiken nicht in möglichen Leistungseinbussen oder einer Minderung der Motivation der Mitarbeitenden sehen, sondern in den Bereichen Kommunikation und Soziales. Häufig sind Informationen ungleich verteilt, was zu Missverständnissen und Ineffizienz führen kann (Gösweiner, 2023).

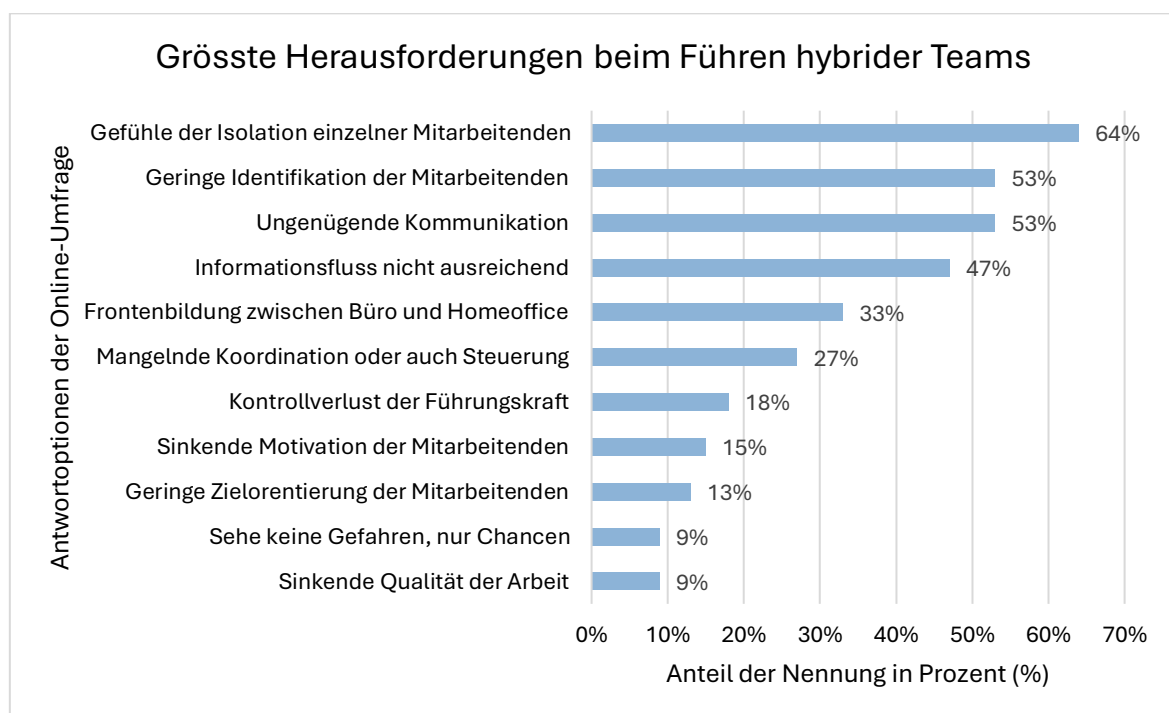


Abbildung 2. Übersicht der grössten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams (eigene Darstellung)

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, sehen Führungskräfte die grösste Herausforderung in der Isolation der einzelnen Mitarbeitenden (64%). Ein spontaner persönlicher Austausch ist durch die Distanz eingeschränkt und reduziert, was die soziale Bindung im Team reduziert (Kreuzer et al., 2022). Zudem kommt es in hybriden Teams verstärkt zu einer Spaltung zwischen Mitarbeitenden vor Ort und im Homeoffice, was zusätzlich das Teamklima zusätzlich beeinträchtigen kann (Winkler et al., 2022). Durch die Erweiterung der Führung in den digitalen Raum sehen sich die Führungskräfte mit dem Risiko konfrontiert, dass klare Strukturen und Rollenverteilungen zu Überforderung und Unsicherheit führen können (Rödel & Krach, 2023). Auch die Entgrenzung der

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Arbeit bringt nicht nur Vorteile mit sich. Permanente Erreichbarkeit kann zu psychischer Belastung und Erschöpfung führen (Baumann, Mühlfelder, Seidl & Wendland, 2023). Eine weitere Herausforderung stellt die fehlende Feedbackkultur und ein Mangel an psychologischer Sicherheit dar, was eine offene Kommunikation und Innovation verhindert. Weiter tendieren Führungskräfte dazu ein erhöhtes Kontrollverhalten zu zeigen, was das Vertrauen beeinträchtigt (Amerland et al., 2022; Rödel & Krach, 2023). Nach Amerland et al. (2022) sind zahlreiche Führungskräfte sind nicht ausreichend auf die vielschichtigen Anforderungen an Führungspositionen vorbereitet.

## 4 Methodik

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen der Untersuchung erläutert und in zentrale Themenbereiche gegliedert. Zunächst wird das Untersuchungsdesign dargestellt, welches die Herangehensweise der Studie beschreibt. Anschliessend werden die Führungskräfteinterviews vorgestellt, wobei der Fokus auf dem Sampling, der Durchführung und der analytischen Auswertung der erhobenen Daten liegt. Darauffolgend werden die Mitarbeitendeninterviews thematisiert, die ebenfalls hinsichtlich der Stichprobenauswahl, der Durchführung und der anschliessenden Auswertung erläutert werden. Diese strukturierte Darstellung der methodischen Schritte ermöglicht es, die Methodik der Studie nachvollziehbar und transparent darzulegen.

### 4.1 Untersuchungsdesign

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an einem qualitativen Forschungsansatz und verfolgt das Ziel, zentrale Führungskompetenzen für die effektive Steuerung hybrider Teams zu analysieren. Zur Erreichung dieser Ziele wird ein explorativer Forschungsansatz gewählt, welcher sich auf die subjektiven Wahrnehmungen und Erfahrungen von Führungskräften und Mitarbeitenden stützt. Mittels halbstrukturierten Interviews können die Einflüsse hybrider Arbeitsmodelle auf Führungsverhalten und -kompetenzen differenziert dargestellt werden (Döring, 2023; Helfferich, 2011). Ziel ist es dabei, folgende Forschungsfragen zu beantworten:

- Mit welchen Herausforderungen sind die Führungskräfte von Hostpoint in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle konfrontiert?
- Welche Massnahmen sind nötig, um Führungskräfte von Hostpoint in hybriden Arbeitsmodellen zu unterstützen?

Durch die strukturierte Analyse der Literatur, gezielte Interviews mit den Führungskräften und Mitarbeitenden, soll ein vertieftes Verständnis des Forschungsgegenstandes erarbeitet werden.

## 4.2 Führungskräfteinterviews

Mit den Führungskräfteinterviews wird ein direkter Zugang zu Informationen über die aktuelle Steuerung der hybriden Teams ermöglicht. Sie helfen das Untersuchungsfeld klar zu strukturieren und wichtige kontextrelevante Informationen zu erfassen.

### 4.2.1 Sampling

Im Zentrum des Samplings für die Führungskräfteinterviews standen Personen, welche bei Hostpoint eine direkte Führungsrolle wahrnehmen und in dieser Tätigkeit bereits Erfahrung mit hybriden Arbeitsmodellen gesammelt haben. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Teilnehmenden aus verschiedenen Hierarchiestufen stammen und in verschiedenen Bereichen innerhalb des Unternehmens tätig sind. Für die Erhebung konnten Führungskräfte aus den Bereichen Marketing & Communication, Software Development, System Engineering & Operations sowie dem Customer Care gewonnen werden. Die Interviewanfragen der Teilnehmenden erfolgte durch das HR von Hostpoint.

### 4.2.2 Entwurf des Leitfadens Führungskräfteinterviews

Als Erhebungsinstrument der Führungskräfteinterviews wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden nach der SPSS-Methode von Helfferich (2011) gewählt. Diese Methode ermöglicht einen strukturierten Gesprächsverlauf und der Aufbau erlaubt zugleich einen Vergleich der einzelnen Interviews. In der Folge wird die Entwicklung des Interviewleitfadens nach den vier Schritten gemäss Helfferich (2011) dargestellt:

**S – Sammeln** Zusammentragen potenziell relevanter Items: Zunächst wurden alle Items gesammelt, welche im Zusammenhang mit dem Forschungsfeld stehen. Dabei wurde darauf geachtet, eine möglichst grosse Bandbreite an Items zusammenzutragen. Die Eignung der Items stand nicht im Fokus. Es konnten 49 Items gesammelt werden.

**P – Prüfen** Qualitätsüberprüfung der Items: Anschliessend erfolgte die Überprüfung der gesammelten Items hinsichtlich ihrer Relevanz und Qualität. Dabei wurden folgende Kriterien angewendet:

- Faktenbasierte Items, welche mit Literatur beantwortet werden konnten, wurden aus dem Interviewleitfaden entfernt.
- Items mit geringer Überlappung zum Forschungsfeld wurden eliminiert oder neu formuliert.
- Items mit impliziten Erwartungen, welche bereits mit Vorwissen beantwortet werden konnten, wurden ausgeschlossen.
- Unklare Items, welche nach abstrakten Zusammenhängen fragen, wurden eliminiert oder neu formuliert.

**S – Sortieren** Item Sortierung: Nach der Prüfung der Items wurden alle verbleibenden Items nach Themenblöcken sortiert.

**S – Subsumieren** Einordnung der Items im Interviewleitfaden: Abschliessend wurden die Items in die finale Themenblöcke subsumiert. Für jeden Themenblock wurde eine erzählgenerierende Frage formuliert. Die weiteren Items wurden zu den vertiefenden Items eingeteilt. Nebst den beiden Spalten für die Items wurde eine zusätzliche Spalte eingefügt, welche das Ziel der Themenblöcke erfasst.

### 4.2.3 Pretest für die Führungskräfteinterviews

Der Pretest für die Führungskräfteinterviews wurde mittels der Technik der Think-Aloud-Methode nach Helfferich (2011) durchgeführt. Dadurch wurde die Verständlichkeit sichergestellt und die Identifikation potenzieller Redundanzen ermöglicht. Das Interview wurde vollständig mit einer Testperson durchgeführt, die eine Führungsposition in einem hybriden Kontext innehat. Die Testperson wurde gebeten, ihre Überlegungen und Gedankengänge laut auszusprechen und Unklarheiten zu äussern (Helfferich, 2011).

#### 4.2.4 Datenerhebung der Führungskräfteinterviews

Die Durchführung der Interviews erfolgte vor Ort oder via Videokonferenz. Die durchschnittliche Dauer der Interviews lag bei 37 Minuten. Die Führungskräfte wurden jeweils vor Beginn des Interviews über die Beweggründe und Ziele der Arbeit, die Gesprächsaufzeichnung sowie den geltenden Datenschutz informiert. Während der Interviews wurde bewusst darauf geachtet, längere Sprechpausen nicht zu stören, um den Führungskräften ausreichend Raum für Reflexionen und Überlegungen zu geben. Die Interviews konnten ohne Störungen durchgeführt werden. Durch den Einsatz des Interviewleitfadens wurde sichergestellt, dass alle relevanten Themenbereiche angesprochen wurden und die Führungskräfte die Möglichkeit erhielten, sich umfassend zu äussern. Der Interviewleitfaden sowie die Einverständniserklärungen sind in den Anhängen A und B zu finden.

#### 4.2.5 Datenanalyse der Führungskräfteinterviews

Die Datenanalyse der erhobenen Daten erfolgte mithilfe einer inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse in MAXQDA 2024. Da der Fokus auf den inhaltlichen Aussagen liegt, waren sprachliche Feinheiten für die Beantwortung der Fragestellungen nicht zentral. Ziel dieser Methode ist es, qualitative Daten systematisch zu strukturieren und zu analysieren, indem die relevanten Inhalte in Kategorien gegliedert und ausgewertet werden (Kuckartz & Rädiker, 2022). Dieser Analyseprozess erfolgte in sechs aufeinanderfolgenden Schritten. Zunächst wurden die erhobenen Daten einer ersten Sichtung unterzogen, wobei relevante Begriffe, Konzepte und Textstellen markiert wurden. Ergänzend dazu wurden erste Eindrücke in Form von Memos festgehalten. In einem zweiten Schritt erfolgte eine Inhaltsanalyse bei welcher Haupt- und Subkategorien entwickelt und definiert wurden. Anschliessend wurden die Interviews zeilenweise codiert, wobei ausschliesslich relevante Textstellen den Hauptkategorien zugeordnet wurden. Die irrelevanten Textpassagen blieben uncodiert. In einem nächsten Schritt wurden die codierten Textstellen den Subkategorien zugeordnet und erneut angepasst. Die Analyse orientierte sich an den zuvor definierten Kategorien und hatte zum Ziel Muster, Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Führungskräfte herauszuarbeiten.

## 4.2.6 Definition der relevanten Kategorien

In diesem Kapitel werden die Hauptkategorien definiert, welche dazu erstellt wurden, die Ergebnisse der Interviews auszuwerten. Die Subkategorien werden in die Definitionen der Hauptkategorien eingegliedert. Das Kategoriensystem mit allen Definitionen ist im Anhang C zu finden.

### **Informationen zur Person**

Diese Kategorie umfasst Angaben zur interviewten Führungskraft, wie deren Name, Alter, Abteilung, Dienstjahre und Erfahrungen in einer Führungsposition.

### **Führung im hybriden Kontext**

Diese Kategorie beinhaltet sämtliche Aspekte der Führung bei der Hostpoint, dabei werden die veränderte Führungsbeziehung, Herausforderungen der Führung auf Distanz sowie notwendige Führungskompetenzen beleuchtet. Sie liefert die Grundlage für das Verständnis der neuen Anforderungen an Führungskräfte in hybriden Arbeitsmodellen.

### **Zusammenarbeit und Kommunikation**

Diese Kategorie fasst alle Aspekte zusammen, welche sich auf die Art und Weise der Zusammenarbeit und Kommunikation im hybriden Arbeitsalltag beziehen. Es werden die digitale Kommunikation, das Teamgefühl und das Vertrauen näher beleuchtet.

### **Mitarbeitende**

Diese Kategorie befasst sich damit, wie sich Mitarbeitende im Arbeitsalltag verhalten und wie die Eigenverantwortung sich im hybriden Arbeitsalltag aus Sicht der Führungskräfte verändert hat.

### **Rahmenbedingungen**

Die Kategorie thematisiert, welche technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen aktuell bei Hostpoint vorhanden sind.

### **Verbesserungspotenzial**

Diese Kategorie erfasst alle Informationen, welche aufgrund von Veränderungen, Unterstützungsbedarf oder Optimierungsmöglichkeiten im hybriden Arbeitsalltag Hinweise auf mögliche Verbesserungen geben. Zudem werden mögliche zukunftsorientierte Massnahmen erfasst.

### **Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle**

In dieser Kategorie werden die positiven sowie negativen Auswirkungen von hybriden Arbeitsmodellen auf die Führungskräfte zusammengefasst.

## **4.3 Mitarbeitendeninterviews**

Durch die Mitarbeitendeninterviews wird ein direkter Zugang, aus Sicht der Mitarbeitenden, zu Informationen über die aktuelle Führungssituation in hybriden Teams ermöglicht. Sie helfen das Untersuchungsfeld durch wichtige kontextrelevante Informationen zu erfassen und klar zu strukturieren.

### **4.3.1 Sampling**

Das Samplings der Mitarbeitendeninterviews wurde mit Personen geführt, welche bei der Hostpoint eine Mitarbeitendenrolle innehaben und von einer Führungskraft im hybriden Arbeitsalltag geführt werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen innerhalb des Unternehmens sind. Somit konnten Mitarbeitende in den Bereichen System Engineer & Operations, Software Development, sowie dem Customer Care

Billing & Tech für die Erhebung akquiriert werden. Die Interviewanfragen der Teilnehmenden erfolgte durch das HR von Hostpoint.

### 4.3.2 Entwurf des Leitfadens Mitarbeitendeninterviews

Der Interviewleitfaden für die Mitarbeitendeninterviews wurde nach dem gleichen Vorgehen erstellt wie der Interviewleitfaden für die Führungskräfteinterviews. Die Erarbeitung des Leitfadens orientierte sich an der SPSS-Methode von Helfferich (2011). Das konkrete Vorgehen kann in Kapitel 4.2.2 nachgelesen werden.

### 4.3.3 Pretest für die Mitarbeitendeninterviews

Um die Antwortreaktionen und Denkprozesse sichtbar zu machen wurde ein Pretest nach der Think-Aloud-Methode von Helfferich (2011) durchgeführt. Dabei wurde das Interview vollumfänglich mit einer Testperson, welche in einem hybriden Arbeitsmodell tätig ist, durchgeführt. Die Testperson wurde gebeten ihre Überlegungen, Gedankengänge und Unklarheiten laut auszusprechen. Somit konnten Redundanzen identifiziert und die Verständlichkeit der Items sichergestellt werden.

### 4.3.4 Datenerhebung der Mitarbeitendeninterviews

Sämtliche Interviews fanden via Videokonferenz statt und dauerten im Durchschnitt 45 Minuten. Den interviewten Personen wurden zu Beginn die Beweggründe und das Ziel der Arbeit erläutert. Zudem wurden sie über die Dauer, die Gesprächsaufzeichnung und den Datenschutz informiert. Um die Gedankengänge nicht zu stören, wurden längere Sprechpausen bewusst nicht unterbrochen. Mit Hilfe des Interviewleitfadens wurde sichergestellt, dass alle relevanten Themenblöcke des Interviews abgedeckt und beantwortet wurden. Alle Interviews konnten ohne weitere Störungen durchgeführt werden. Der Interviewleitfaden sowie die Einverständniserklärungen befinden sich im Anhang D und E.

### 4.3.5 Datenanalyse der Mitarbeitendeninterviews

Die Analyse der erhobenen Daten wurde mittels einer inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse in MAXQDA 2024 durchgeführt. Wie bereits bei den Führungskräfteinterviews stehen die inhaltlichen Aspekte im Zentrum. Die verbalen Daten wurden in sechs Schritten den jeweiligen Kategorien zugeteilt. In einem ersten Schritt wurden die Daten gesichtet wobei auffällige Textpassagen, Begriffe und Konzepte markiert und bei Bedarf mittels Memo eine Anmerkung hinterlegt. Weiterführend erfolgte die fokussierte Inhaltsanalyse, bei welcher die Haupt- und Subkategorien erarbeitet wurden. Im darauffolgenden Schritt wurden die Textabschnitte zeilenweise den Hauptkategorien zugeteilt. Irrelevante Textabschnitte blieben uncodiert. Anschliessend erfolgte die Zuteilung der codierten Textabschnitten zu den Subkategorien. Die Analyse der Ergebnisse erfolgte entlang der Haupt- und Subkategorien, mit dem Ziel den gegenwertigen Zustand der Führung bei Hostpoint systematisch offenzulegen.

### 4.3.6 Definition der relevanten Kategorien

In folgendem Kapitel wird das Kategoriensystem mit den Haupt- und Subkategorien der Mitarbeitendeninterviews definiert, welche zur Auswertung der Ergebnisse erstellt wurden. Die Subkategorien werden in die Definitionen der Hauptkategorien integriert. Das Kategoriensystem mit sämtlichen Definitionen sind im Anhang F zu finden.

#### **Informationen zur Person**

Diese Kategorie beinhaltet persönliche Angaben zu den interviewten Mitarbeitenden. Darin enthalten sind Name, Alter, Abteilung und Dienstjahre bei Hostpoint.

#### **Führung im hybriden Kontext**

Diese Kategorie umfasst Informationen zur Führung bei Hostpoint. Darin sind die Veränderungen von Beziehungen von Mitarbeitenden und Führungskräfte, wichtige Kompetenzen und die Herausforderungen der Führungskräfte aus Sicht der Mitarbeitenden enthalten.

### **Zusammenarbeit und Kommunikation**

Diese Kategorie beschreibt, wie die Zusammenarbeit und die Kommunikation innerhalb von Hostpoint funktioniert. Die digitale Kommunikation, das Teamgefühl und das Vertrauen untereinander stellen die zentralen Aspekte dar.

### **Selbstorganisation**

In dieser Kategorie wird die Selbstorganisation der Mitarbeitenden im hybriden Arbeitsalltag, die Eigenverantwortung sowie die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen zusammengefasst. Zudem wird nach den persönlichen Herausforderungen gefragt.

### **Verbesserungspotenzial**

Diese Kategorie erfasst sämtliche Informationen, worin die Mitarbeitenden noch Unterstützungs- oder Verbesserungspotenzial in den Bereichen Mitarbeitenden, Führung und Unternehmenskultur sehen.

### **Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle**

In dieser Kategorie werden die positiven und negativen Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle auf die Mitarbeitenden erfasst.

## 5 Ergebnisse der Interviews

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung dargelegt, welche sich aus den Interviews mit den Führungskräften und Mitarbeitenden ergeben haben. Die Gesamtergebnisstichprobe umfasst N= 10. Die erfassten Daten wurden entlang der zuvor festgelegten Kategorien ausgewertet. Ziel ist es, eine umfassende Bewertung der aktuellen Führungslage bei Hostpoint vorzunehmen und darauf basierend zentrale Erkenntnisse für die anschließende Ableitung zukünftiger Gestaltungsmaßnahmen zu gewinnen.

### 5.1 Ergebnisse der Führungskräfteinterview

Um einen detaillierten Einblick in die aktuelle Führung von Hostpoint zu erhalten, wurden Interviews mit Führungskräften von Hostpoint durchgeführt. Die Stichprobengröße betrug N= 5. Um die Fragestellungen: Mit welchen Herausforderungen sind die Führungskräfte von Hostpoint in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle konfrontiert, sowie, welche Massnahmen sind nötig, um die Führungskräfte von Hostpoint in hybriden Arbeitsmodellen zu unterstützen, zu beantworten, liegt der Fokus auf den direkten Herausforderungen und möglichen Veränderungsvorschlägen aus Sicht der Führungskräfte.

#### **Veränderung der Führungsrolle**

Die interviewten Führungskräfte sind sich einig, dass der Hauptunterschied zur früheren Führungsrolle, ohne hybride Arbeitsmodelle, in der Kommunikation liegt (B5, B7, B10). Der Austausch untereinander ist im digitalen Setting formeller, seltener und muss initiiert werden (B7, B10). Dadurch, dass Sitzungen nicht immer nur vor Ort stattfinden, sondern Personen auch aus dem Homeoffice dazugeschaltet werden, erfordert dies genauere Planung (B6). Da die meisten der interviewten Führungspersonen erst seit kurzer Zeit ihre Führungsrolle eingenommen haben, konnten keine weiteren Vergleiche zur Führungsrolle zu Zeiten ohne hybride Arbeit vorgenommen werden.

### Herausforderungen der Führung auf Distanz

Eine zentrale Herausforderung für Führung auf Distanz besteht darin, einzuschätzen, ob die Mitarbeitenden tatsächlich arbeiten, da eine direkte Kontrolle im Homeoffice nur begrenzt möglich ist (B2). Um Missverständnisse zu vermeiden ist eine gute Kommunikation erforderlich (B2). Zudem stellt die Entfernung eine Hemmschwelle für die Kontaktaufnahme dar und ist im Homeoffice höher als im Büro (B10). «(...) es ist einfach eine gewisse Hürde da, um mit jemandem dann in Kontakt zu treten und sich auszutauschen.» (B10:57) Durch die physische Distanz entfallen zufällige Begegnungen, weshalb der Austausch aktiv initiiert werden muss (B2, B7) «Es ist auf jeden Fall die Kommunikation, eine Herausforderung, auch Gespräche zu initiieren, auch von meiner Seite her.» (B7:47) Auch die Terminfindung wird durch das hybride Arbeitssetting aufwändiger (B2). Insgesamt haben die Führungskräfte grössere Schwierigkeiten die Mitarbeitenden wahrzunehmen (B10).

### Führungskompetenzen im hybriden Arbeitsmodell

Führungskräfte benötigen für eine erfolgreiche Führung eine Vielzahl an Kompetenzen. In Tabelle 2 werden die wichtigsten aufgeführt:

Tabelle 2.  
Übersicht der relevantesten Führungskompetenzen (eigene Darstellung)

Kompetenz	Beschreibung
Kommunikationskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare, transparente und zielgerichtete Kommunikation (B2, B5, B7, B10)</li> <li>• Aktives Zuhören (B5)</li> <li>• Zwischenmenschliche Gespräche führen können (B5)</li> <li>• Direkte Kommunikation fördern (B2, B7, B10)</li> </ul>
Empathie und soziale Sensibilität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfühlungsvermögen (B2, B10)</li> <li>• Bedürfnisse erkennen (B5)</li> <li>• Vertrauen durch soziale Interaktionen aufbauen (B5)</li> <li>• Gegenseitige Unterstützung ermöglichen (B5)</li> </ul>
Digitale Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende auch online erreichen (B5, B6)</li> <li>• Beherrschung digitaler Tool (B5)</li> <li>• Proaktive Online-Kommunikation fördern (B2)</li> </ul>
Motivationsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationskultur aktiv gestalten (B2, B7, B10)</li> <li>• Individuelle Motivationen erkennen und nutzen (B5, B6)</li> <li>• Selbständigkeit ermöglichen und fördern (B6, B10)</li> </ul>

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Problemlöse- und Konfliktkompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kreative Lösungsvorschläge bei Problemen (B5)</li><li>• Gemeinsame Lösungsfindung fördern (B5)</li></ul>
Reflexions- und Planungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"><li>• Selbstreflexion (B5)</li><li>• Vorausschauende Organisation und Planung (B5, B6)</li><li>• Langfristige Perspektiven entwickeln (B5, B6)</li></ul>

### Digitale Kommunikation

Die digitale Kommunikation wird von den Führungskräften als äusserst wichtig beschrieben, stellt jedoch gleichzeitig eine der grössten Herausforderungen dar. Der tägliche Austausch findet bei Hostpoint mehrheitlich über schriftliche Chatnachrichten statt (B2, B5, B10). «Es geht sehr oft über den schriftlichen Weg. Entweder über Chatnachrichten oder E-Mails.» (B2:25) Zur digitalen Kommunikation werden die Tools Rocket, E-Mail, Hostpoint Meet für Videokonferenzen oder ein Projektmanagement-Tool für die einzelnen Aufgaben verwendet (B2, B5, B7). Die schriftliche Kommunikation führt dazu, dass eher ein formeller als ein zwischenmenschlicher Austausch stattfindet (B5, B10). Dadurch sind Emotionen, Ironie oder Ärger schwieriger zu erkennen (B7, B10). «(...) ein grosses Problem ist, jemand schreibt etwas, meint es so und das Gegenüber interpretiert es komplett anders (...).» (B10:65) Dies wiederum kann zu Missverständnissen führen (B2, B5). Regelmässige Meetings fördern die Strukturierung des Austauschs. Zudem werden wichtige Informationen über mehrere Kanäle geteilt, damit sie jeden Mitarbeitenden erreichen und alle den gleichen Wissensstand haben (B10).

### Teamgefühl

Bei einem hybriden Arbeitsmodell können sich introvertierte Menschen im Homeoffice noch mehr abkapseln und somit den Anschluss ans Team verlieren (B2). Der Mangel an persönlichen Kontakten erschwert auch die Eingliederung neuer Mitarbeitenden in das Team (B7). Ebenfalls werden durch die Distanz zwischenmenschliche Beziehungen eingeschränkt (B2, B6). Um die Teamzugehörigkeit und den Zusammenhalt dennoch aufrecht zu erhalten und zu fördern, finden regelmässige Events statt (B2, B5). Die Office Days oder das gemeinsame Mittagessen im Office fördern zusätzlich den Austausch unter den Mitarbeitenden und stärken das Teamgefühl zusätzlich

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

(B2, B6, B10). «Ich würde schon sagen, umso mehr Leute im Office sind und miteinander essen gehen oder sonst mal Austausch haben, dass das schon sehr hilft für den Teamgeist.» (B10:59)

### Vertrauen

Das Vertrauen von Unternehmensseite ist von Anfang an hoch (B5). Vertrauen bildet die Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit im hybriden Arbeitsmodell und wird nicht durch Kontrolle erlangt (B2, B5). Der Aufbau von Vertrauen ist ein langsamer Prozess, der durch gemeinsame Erfahrungen und Erlebnisse entsteht und auf Zuverlässigkeit basiert (B5, B7). Das Vertrauen wird durch persönliche Treffen und die geleistete Arbeit erlangt (B2, B5).

«Jetzt hast du Mitarbeiter A, der oft im Büro ist und Mitarbeiter B, der oft zu Hause ist. Mit wem ist denn einfacher eine Vertrauensbasis aufzubauen? Das kann ich doch viel schneller und viel besser, wenn die Person vor Ort ist.» (B2:37)

Ebenso können fachliche und soziale Kompetenzen das Vertrauen steigern. Eine offene Kommunikationskultur, welche nicht nur die Arbeitsthemen beinhaltet, sondern auch privates Gehör findet, wird als förderlich wahrgenommen (B2, B5, B10).

### Eigenverantwortung

Die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden wird von den Führungskräften als hoch eingeschätzt (B2, B5, B7, B10). Die Mitarbeitenden arbeiten selbständig und verfügen über eine grosse Flexibilität (B2, B5, B7, B10). «Die Mitarbeitenden bei uns im Team, die haben sehr viel Verantwortung und wir möchten auch, dass sie eigenständig arbeiten und eben wir wollen nicht so Micro-managen (...).» (B10:43) Hostpoint achtet bereits im Bewerbungsprozess auf eine hohe Eigenverantwortung, da die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag eine hohe Verantwortung übernehmen können müssen (B10).

### Technische Rahmenbedingungen

Die technischen Rahmenbedingungen werden, sowohl im Office als auch im Homeoffice, überwiegend als gut beurteilt (B2, B5). Durch die hohen Datenschutzansprüche entwickelte das Unternehmen aufgrund der Covid-19-Pandemie die Videokonferenzplattform Hostpoint-Meet, da weitere Anbieter nicht die Sicherheitsstandards des Unternehmens erfüllten. Die Plattform ist bis heute aktiv und kann von jeder Person genutzt werden (B2).

### Organisatorische Rahmenbedingungen

Hostpoint bietet seinen Mitarbeitenden grosse Flexibilität in der Gestaltung ihrer Arbeit (B2, B5).

«(...) das flexible Arbeitsmodell, das wir momentan haben, da muss man ja eigentlich nur 25 Tage im Jahr auf eine 100% Stelle (...) im Büro sein. Das ist nicht mal alle 2 Wochen. (...) ich glaube auch nicht, dass man das einschränken muss, weil ich stelle eigentlich nicht fest, dass es, seit wir das eingeführt haben, schlechter geworden ist.» (B2:57)

Durch Events wie Apéros, Weihnachtsfeiern oder Halloween-Partys wird der soziale Zusammenhalt des Unternehmens gefördert (B2, B5, B7). Das Unternehmen handelt sehr menschenorientiert. Bei Bedürfnissen, Problemen oder Wünschen wird den Mitarbeitenden zugehört und es wird versucht die Anliegen umzusetzen (B5). Die Einarbeitungsphase für neue Mitarbeitende findet hauptsächlich vor Ort statt, um den Einstieg ins Unternehmen und das Team zu erleichtern (B6).

### Entwicklung der Unternehmenskultur

Die Führungskräfte erläutern, dass eine Weiterentwicklung der hybriden Sitzungszimmer eine Verbesserung der aktuellen Situation bringen würde. Zurzeit ist das Führen von hybriden Meetings eingeschränkt (B7). Es wird darüber gesprochen, dass neue Tools entwickelt werden sollen, damit die physische Absenz behoben und der informelle Austausch gefördert werden kann (B2, B6, B7). Schwierigkeiten werden in der Umsetzung gesehen, da dies bereits zu einem früheren Zeitpunkt

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

versucht wurde, jedoch aufgesetzt wirkte und schlussendlich nicht den gewünschten Effekt generieren konnte (B7). «(...) es wäre schön, wenn es irgendwelche Tools gäbe, die eben dieses Informelle ein bisschen mehr fördern könnten. (...) vielleicht gibt es da kreative Ideen, die nicht so aufgesetzt wirken» (B7:69) Das Homeoffice soll jedoch auch in Zukunft ein Teil des Arbeitsmodells bleiben (B2, B5, B6, B7). «(...) man liest immer wieder, die Firma XY holt die Leute wieder zurück ins Büro, Homeoffice wird gestrichen. Das halte ich persönlich für den falschen Weg, die falschen Signale.» (B2:59) Eine der Führungskräfte sieht in der psychologischen Sicherheit Verbesserungspotenzial (B5). Es besteht Potenzial in der internen Kommunikation z.B. in der Mitteilung, wenn Mitarbeitende das Unternehmen verlassen oder ob ein Meeting hybrid, vor Ort oder via Homeoffice stattfindet (B6, B7).

### **Unterstützung für Führungskräfte**

Die Mehrheit der Führungskräfte wünscht sich mehr Unterstützung in Form von internen und externen Weiterbildungen zu Themen wie Leadership, Kommunikation oder Konfliktbewältigung (B2, B5, B7). Workshops könnten auch in der Managementebene unterstützend wirken, dabei profitiert nicht nur das Management, sondern das gesamte Unternehmen (B7).

«(...) wir haben ein bisschen angefangen jetzt dieses Jahr mit Führungsworkshops. (...) ich fände gut, wenn wir das auch auf Firmenebene vermehrt machen würden (...). Ich denke, das würde auch im Management-Team wäre das nicht schlecht, nicht falsch, wenn wir das mal für uns alle im Management-Team machen würden. Da würden wir alle davon profitieren und am Schluss die ganze Firma.» (B7:73)

Zudem könnte ein externer Coach die Führungskräfte in ihrer Rolle unterstützen und die Selbstreflexion fördern (B2, B5).

### **Zukunftsorientierte Massnahmen**

Für die Zukunft sollten die hybriden Büroräumlichkeiten weiter ausgebaut werden, damit die Durchführung grösserer hybrider Meetings umsetzbar wird (B2, B6, B7).

## Kolumnentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

«Nur zwei davon sind bis jetzt ausgerüstet für hybride Meetings. (...) jetzt bist du zu Hause und der Rest des Teams ist im Büro. Dass wir miteinander ein Meet führen können und du aber nicht nur mich, sondern das ganze Team siehst und auch mit dem ganzen Team sprechen kannst.» (B2:41)

Weiterbildungen oder externe Coachings werden als wichtige und gute Investitionen angesehen. Die Führungskräfte sehen darin eine hervorragende Möglichkeit die Führung der Hostpoint in ihrer Rolle zu unterstützen und individuelle Weiterentwicklung zu fördern. Dies könnte in Form eines CAS oder ein Leadership Kurs sein (B2, B5, B7, B10). Eine Erweiterung von Teambuilding-Events wird ebenfalls als Möglichkeit zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit vorgeschlagen (B2).

### 5.1.1 Zentrale Erkenntnisse

Die ausgearbeiteten Ergebnisse zeigen, dass das hybride Arbeitsmodell von Hostpoint die Führungskräfte vor allem in der Kommunikation, im Vertrauensaufbau und in der Stärkung des Teamgefühls herausfordert. Durch die physische Distanz wird der spontane Austausch erschwert, was zu Missverständnissen und Informationslücken führen kann (B2, B5, B10). Durch die mehrheitliche digitale schriftliche Kommunikation gehen emotionale Nuancen verloren. Dies wirkt sich negativ auf die zwischenmenschlichen Beziehungen und das gegenseitige Verständnis aus (B5, B7, B10). Der Gefahr, den Anschluss ins Team zu verpassen, sind besonders introvertierte und neue Mitarbeitende ausgesetzt (B2, B7). Vertrauen wird als zentrale Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit angesehen. Dies wird jedoch durch die physische Distanz herausgefordert, da persönliche Interaktionen fehlen und gemeinsame Erlebnisse nur eingeschränkt möglich sind (B2, B5, B7). Dadurch muss die Kommunikation nicht nur effizient, sondern auch empathisch und bewusst gestaltet werden. Durch die Übertragung einer hohen Eigenverantwortung wird von den Führungskräften das Vertrauen den Mitarbeitenden entgegengebracht (B2, B5, B10). Um langfristiges Vertrauen zu fördern, muss im hybriden Kontext mehr Zeit investiert und gezielte soziale Interaktion gefördert werden (B2, B5). Auch auf organisatorischer Ebene bringen hybride Arbeitsmodelle Veränderungen mit sich. Die hohe Flexibilität wird von den Führungskräften geschätzt. Jedoch bringt sie auch Herausforderungen für die Koordination hybrider Meetings mit.

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Diese werden aktuell nicht gerne durchgeführt, da die technischen Rahmenbedingungen nicht optimal sind, was dazu führt, dass der informelle Austausch darunter leidet (B2, B6, B7).

Um diesen Herausforderungen adäquat zu begegnen, sprechen sich die Führungskräfte für mehr gezielte Unterstützungsangebote aus. Sie betonen insbesondere den Wunsch nach mehr internen sowie externen Weiterbildungsmöglichkeiten zu den Themen Leadership, Kommunikation oder auch Konfliktbewältigung (B2, B5, B7). Auch die Durchführung von führungsinternen Workshops werden als gewinnbringend angesehen, um den Austausch untereinander zu fördern, gemeinsame Ansätze zu entwickeln und voneinander zu lernen. Ergänzend dazu könnten externe Coaches Impulse für Selbstreflexion und Rollenklärung bieten (B2, B5).

## 5.2 Ergebnisse der Mitarbeitendeninterviews

Um einen detaillierten Einblick in die aktuelle Führung aus Sicht der Mitarbeitenden zu erhalten wurden Interviews mit Mitarbeitenden von Hostpoint durchgeführt. Die Stichprobengrösse betrug N= 5. Um die Fragestellungen: Mit welchen Herausforderungen sind die Führungskräfte von Hostpoint in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle konfrontiert, sowie, welche Massnahmen sind nötig, um die Führungskräfte von Hostpoint in hybriden Arbeitsmodellen zu unterstützen, zu beantworten, liegt der Fokus auf den veränderten Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden.

### **Veränderung der Führungsbeziehung**

Die Mitarbeitenden sehen die grösste Veränderung in der Kommunikationsweise. Gespräche, Aufgabenverteilungen oder Anweisungen erfolgen weniger oft persönlich, sondern finden via Chat oder Videomeetings statt (B1). Ansonsten hat sich die Erwartungshaltung und die Beziehung zur Führungskraft für die Mitarbeitenden nicht wesentlich geändert (B1, B3).

### **Wichtige Kompetenzen der Führungskräfte**

Die Mitarbeitenden beschreiben mehrere zentrale Kompetenzen, welche eine Führungskraft aufweisen sollte. Dazu zählen die Verfügbarkeit bei Problemen, Vertrauen sowie

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Einfühlungsvermögen (B1, B3). Die Mehrheit erachtet eine offene, direkte Kommunikation und organisatorische Fähigkeiten als wichtig (B3, B4, B8, B9). Auch der Umgang mit der digitalen Arbeitssituation, Sympathie, Autorität sowie ein gutes Gespür für das Befinden der Mitarbeitenden werden als wichtig eingeschätzt (B4, B8).

### Herausforderungen für die Führungskräfte

Die Organisation und Planung von Meetings ist aufwändiger geworden (B1). Durch die Distanz sind die Kontrollmöglichkeiten eingeschränkt und der Vertrauensaufbau wird ebenfalls als Herausforderung gesehen (B8, B9).

«Ich denke auch es muss ein sehr grosses Vertrauen da sein, weil man hat sicher die Leute weniger unter Kontrolle, was sie machen. Man kann sicherlich vieles einrichten mit Programmen und so weiter und überwachen. (...) ich denke das ist der Hauptpunkt, dass man die Kontrolle nicht mehr hat, komplett.» (B8:12)

### Digitale Kommunikation

Die Kommunikation erfolgt hauptsächlich über Chatnachrichten und wird von den Mitarbeitenden mehrheitlich als gut beschrieben und funktioniert online als auch offline (B1, B3, B4, B8). Der digitale Austausch erfordert bessere Planung, Organisation und Koordination (B4). «(...) man vereinbart halt auch wieder per Chat (...) ein Meeting auf eine gewisse Uhrzeit. Meistens liegt es zwei Tage in der Zukunft.» (B4:22) Die Mitarbeitenden nehmen jedoch die Organisation durch die digitalen Tools als gelungen war. Allerdings entsteht dadurch auch ein erhöhtes Risiko für Missverständnisse (B1, B8). Die Mitarbeitenden berichten von längeren Wartezeiten bis eine Nachricht beantwortet wird, da nicht sichtbar ist, ob die andere Person am Platz sitzt oder nicht. Dies stellt ein Problem für die Effizienz dar (B3, B4). Umso wichtiger ist die aktive Kommunikation (B3).

## Teamgefühl

Das Teamgefühl wird unterschiedlich wahrgenommen. Bei einem Neueintritt in das Unternehmen wird bemängelt, dass der Aufbau von persönlichen Beziehungen leidet, da die persönlichen Begegnungen sehr reduziert stattfinden (B1). Die flachen Hierarchien werden von den Mitarbeitenden geschätzt, sodass auch über das gesamte Unternehmen ein Teamgefühl entstehen kann (B1). Dieses kann durch Sympathie und direkte Kommunikation gestärkt werden (B3, B4). Teilweise wird eine engere Beziehung zur Führungskraft als zu den restlichen Teammitgliedern festgestellt (B4). Um das Teamgefühl aktiv zu stärken sind persönliche Begegnungen und der Austausch vor Ort unverzichtbar (B8). Insgesamt wird das Teamgefühl jedoch als gut beschrieben, wobei dieses durch gezielte Teamevents noch besser gefördert werden könnte (B1, B8, B9). «(...) bei uns finde ich ist das sehr gut, weil wir haben Leute, die sind vielleicht nicht oft im Büro, aber wenn sie da sind, dann interagieren wir viel miteinander und ich denke das ist schon wichtig.» (B9:31)

«Aber ich habe jetzt persönlich nicht das Gefühl, dass da kein Teamzusammenhalt ist. Ich denke das liegt wahrscheinlich auch einfach daran, dass jeder weiss, wenn ich jetzt sage: kannst du den Kunden anrufen? Dann sagt er: ja, absolut kein Problem. Weil umgekehrt würde ich das genauso machen. Also jeder zieht am selben Strick.» (B1:38)

## Vertrauen

Das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften, sowie innerhalb der Teams wird als gelungen und als wichtige Grundlage für erfolgreiche Arbeit in hybriden Arbeitssetting angesehen (B1, B3, B4, B8, B9). Persönliche und private Anliegen werden ernst genommen, was sich positiv auf das Vertrauensverhältnis auswirkt (B1). Die flachen Hierarchien, Events und Teamanlässe stärken das Vertrauen zusätzlich (B1, B8). Die Mitarbeitenden sehen auch in der Leistungstransparenz durch Statistiken eine Vertrauensbildung von den Führungskräften in die Mitarbeitenden (B3, B4, B8). Ebenfalls wird das Weiterführen von Homeoffice als Vertrauensbeweis gesehen (B3).

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

«Ich finde es gut, dass Hostpoint das beibehalten hat und nicht gesagt hat, okay jetzt ist Corona vorbei und jetzt kommt ihr alle ins Office. (...) da sieht man auch, dass sie den Mitarbeitenden vertrauen und diese Möglichkeit weiterhin anbieten.» (B3:53)

### Eigenverantwortung

Die Mitarbeitenden bestätigen, dass sie während der Arbeit eine hohe Eigenverantwortung haben (B1, B3, B4, B8, B9). Die Verantwortungen liegen bei den Mitarbeitenden, was eine proaktive und selbständige Arbeitsweise voraussetzt (B3, B4, B9).

### Technische Rahmenbedingungen

Die technischen Rahmenbedingungen werden als gut empfunden. Die Ausstattung im Office sowie im Homeoffice wird positiv bewertet (B1, B3, B9). «Ich denke wir sind schon sehr verwöhnt hier. Wir bekommen einen grossen Bildschirm nach Hause, die haben wir auch im Büro und wir haben gute Laptops.» (B9:45)

### Organisatorische Rahmenbedingungen

Die organisatorischen Abläufe sind klar strukturiert (B1). «Das hatten wir davor schon, aber ich habe das Gefühl, das hat stärker zugenommen und ist besser organisiert.» (B1:8) Die Transparenz der täglichen Arbeit und die flexible Gestaltung der Homeoffice und Office Tage wird von den Mitarbeitenden durchaus positiv wahrgenommen (B1, B3, B4). Die Unternehmenskultur wird als freundlich, mitarbeitendenorientiert und sozial beschrieben. Die Mehrheit sieht im organisatorischen Kontext keinen Handlungsbedarf (B1, B3, B4,).

### Persönliche Herausforderungen

Auf persönlicher Ebene sehen die Mitarbeitenden verschiedene Herausforderungen. Das Organisieren und die Teilnahme von Meetings erfordert im hybriden Kontext mehr Abstimmung

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

mit anderen Teilnehmenden (B1). Der erhöhte Lärmpegel im Office und die Distanz zu Teammitgliedern werden als Belastungen wahrgenommen (B1, B9).

«Ich würde sagen, so die Einsamkeit. (...) fehlt vielleicht ein bisschen diese soziale Interaktion mit Menschen, wo man eben das Gegenüber hat und dann eben auch mal die Körpersprache liest und sieht und lacht. (...) das fehlt im hier im Homeoffice.» (B1:44)

Eine weitere Herausforderung ist die schriftliche Kommunikation, da die Vermeidung von Missverständnissen schwieriger ist als in einem persönlichen Austausch (B4, B9). «Dadurch, dass (...) wir quasi zur Problemlösung meistens einfach nur den Chat verwenden, (...) ist es halt teilweise so, dass es auch Misskommunikation gibt.» (B3:49) Zudem wird die Konzentration im Homeoffice als schwieriger empfunden (B8, B9).

### Entwicklung der Unternehmenskultur

In der Entwicklung der Unternehmenskultur werden keine konkreten Verbesserungsvorschläge genannt. Einzig der Teamzusammenhalt könnte mit weiteren Events verstärkt werden (B1, B3, B8). «Also ich finde, dass die Unternehmenskultur, finde ich sehr gut. Es wird halt sehr viel gemacht und gesorgt für die Mitarbeitenden.» (B1:60)

### Vorschläge für Massnahmen

Mit dem Wachstum des Unternehmens steigt auch die individuelle Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeitenden. Um eine Überbelastung zu vermeiden und die Motivation hochzubehalten, wird vorgeschlagen, zusätzliche Arbeitsstellen zu schaffen (B3). «Wir haben eine Bearbeitungszeit von 24 Stunden und manchmal ist das momentan so, dass wird das nicht einhalten können.» (B3:69) Einige Mitarbeitende wünschen sich fixe Office Days zu Beginn oder am Ende der Woche. Dies würde die Vereinbarkeit von Privat- und Arbeitsleben zusätzlich steigern (B4). Um die Kompetenzen der Mitarbeitenden vollumfänglich zu nutzen, wird vorgeschlagen, interne Aufgaben gezielter und entsprechend der Qualifikationen zu vergeben. So könnten z.B. Übersetzungsarbeiten von Mitarbeitenden übernommen werden, welche die Sprache beherrschen, statt die Aufgaben von automatisierten Übersetzungstools erstellen zu lassen.

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Der schriftliche Austausch via Chat ist einschränkend und zeitintensiv. «Es ist anstrengender und teilweise auch schwieriger, also gerade, wenn du was erklären musst.» (B4: 81) Um die Kommunikation angenehmer zu gestalten sollte öfters auf das Hostpoint Meet zurückgegriffen werden. Auf diese Weise können die Ergebnisqualität verbessert und die Ressourcen im Unternehmen voll ausgeschöpft werden (B4). Die bestehenden Kapselbüros werden positiv beurteilt, jedoch sind sie für längeres Arbeiten aufgrund der knappen Platzverhältnisse und fehlender Ausstattung nur eingeschränkt nutzbar (B9). «Man müsste so einige kleine Büroräume haben, wo nur ein Pult drin ist, wo man kurz reingehen kann und dann besser arbeiten kann, wenn man zu zweit etwas machen möchte.» (B9:45)

### 5.2.1 Zentrale Erkenntnisse

Die Ergebnisse der Mitarbeitendeninterviews zur Führung in hybriden Arbeitsmodellen zeigen, dass die Kommunikationskultur grundsätzlich als gut wahrgenommen wird, sie jedoch auch neue Herausforderungen mit sich bringt. Die Nutzung der primär schriftlichen Kommunikation führt zu Unsicherheiten, Verzögerungen und Missverständnissen (B1, B8). Dies verweist auf eine grundlegende Herausforderung im hybriden Arbeitsmodell. Digitale Tools ermöglichen effizientere Abläufe, erschweren jedoch gleichzeitig das Erfassen zwischenmenschlicher Nuancen und nonverbaler Kommunikation (B8). Die Mitarbeitendeninterviews, wie auch die Führungskräfteinterviews verdeutlichen, dass Kommunikation bewusst und aktiv gestaltet werden muss, um Informationsverluste zu minimieren und die Arbeit positiv zu beeinflussen (B1, B3, B4, B8, B9).

Die Führungskraft stellt auch im hybriden Arbeitsmodell eine wichtige Rolle dar. Die Erwartungen der Mitarbeitenden haben sich nicht geändert. Einfühlungsvermögen, Verfügbarkeit und Vertrauen werden weiterhin als Kernkompetenz für erfolgreiche Führung gesehen (B1, B3, B4, B8, B9). Die Herausforderungen für die Führungskräfte werden aus Sicht der Mitarbeitenden weniger aus einem Mangel an Führung gesehen, sondern in den veränderten Bedingungen unter welchen Führung stattfinden muss. Das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führungskräfte wird als hoch eingeschätzt und als zentrale Grundlage für erfolgreiche Arbeit im hybriden Arbeitsmodell gesehen (B1, B3, B4, B8, B9). Die Eigenverantwortung wird mehrmals genannt. Die hohe Selbststeuerung und Autonomie werden positiv bewertet (B1, B3, B4, B8, B9). Dies verlangt von den Mitarbeitenden jedoch, dass sie selbstorganisiert und diszipliniert arbeiten. In Bezug auf die

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Unternehmenskultur und das Teamgefühl zeigt sich, dass Begegnungen im Office nach wie vor eine Schlüsselrolle für sozialen Austausch und Zusammenhalt einnehmen. Zwar werden die gegenseitige Unterstützung und die flachen Hierarchien positiv erlebt, gleichzeitig betonen die Mitarbeitenden, dass Veranstaltungen wie Teamevents und Präsenz im Office wichtig sind, um die zwischenmenschlichen Beziehungen aufzubauen und zu erhalten (B1, B3, B8). Die Bereiche der technischen und organisatorischen Bedingungen werden mehrheitlich positiv bewertet und als wichtige Komponenten für erfolgreiche Arbeit im hybriden Setting gesehen (B1, B3, B4, B8, B9).

### 5.3 Ergebnisse positiver und negativer Auswirkungen

In diesem Kapitel werden zusammenfassend die positiven sowie die negativen Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle zusammengefasst. Dafür werden die Daten von den Führungskräfte- sowie der Mitarbeitendeninterviews berücksichtigt.

#### **Positive Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle**

Die erhobenen Daten zeigen, dass hybride Arbeitsmodelle viele Vorteile mit sich bringen. Darin sind sich die interviewten Personen einig. Das Homeoffice bringt mehr Flexibilität und Zeitersparnis durch den Wegfall des Arbeitswegs sowie weniger Störungen und Lärm im Arbeitsalltag (B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B10). Die Mitarbeitenden berichten von hoher Zufriedenheit und erhöhter Effizienz aufgrund des hybriden Arbeitens. Die Balance zwischen Office und Homeoffice wird als angenehm beschrieben (B2, B9, B10). Die Team Office Days werden positiv und für den Teamzusammenhalt unterstützend wahrgenommen (B5).

#### **Negative Auswirkungen hybrider Arbeitsmodelle**

Die negativen Auswirkungen sind in der Kommunikation spürbar. Spontane Kommunikation findet seltener statt und nonverbale Impulse sind schwieriger zu deuten (B1, B2, B4, B7, B8, 10). Dadurch, dass die Kommunikation hauptsächlich via schriftliche Kurznachrichten stattfindet, entsteht das Risiko von Missverständnissen (B1, B4, B7, B8). Weitere Belastungsfaktoren stellen die Isolation im Homeoffice und die Entgrenzung zwischen Privat- und Arbeitsleben dar (B1, B4, B6,

## Kolumnentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

B8). Die technische Ausstattung erschwert die Durchführung von grösseren hybriden Meetings, was dazu führt, dass diese Meetings vor Ort stattfinden müssen (B5). Durch das Homeoffice steigt die Gefahr der Ablenkung z.B. durch Social Media (B8, B10). «(...) wenn die Motivation im Homeoffice nicht sehr hoch ist. Dann ist halt die Ablenkungsgefahr einiges höher.» (B7:15) Zudem haben einige eine geringere Lärmtoleranz entwickelt (B7). «Personen, die sehr viel im Homeoffice sind, die haben auch eine geringere Toleranz entwickelt gegenüber Gesprächen im Office. Die sind sich das nicht mehr gewöhnt. Dieses automatische Ausblenden, das funktioniert schlechter.» (B7:21) Bei einer Neuanstellung haben die Personen Mühe zu wissen, wer überhaupt bei Hostpoint arbeitet und die Hürde, Arbeitskollegen und Arbeitskolleginnen besser kennenzulernen ist eher hoch (B6). «Es gibt halt Leute die eigentlich gar nicht mehr kommen.» (B6:72) Die Ergebnisse werden im nachfolgenden Kapitel in konkrete Gestaltungsmaßnahmen ausgearbeitet.

## 6 Gestaltungsmassnahmen

Basierend auf den erhobenen Interviewdaten lassen sich gezielte zukunftsorientierte Gestaltungsmassnahmen ableiten. In folgendem Kapitel werden Möglichkeiten zur Weiterentwicklung sowie Veränderungspotenziale der Führungspraxis im hybriden Arbeitsmodell der Hostpoint abgeleitet. Die Empfehlungen setzen an den identifizierten Kompetenzerfordernissen und Herausforderungen für die Führungskräfte an und zielen darauf ab, die Effektivität der Führung sowie soziale Kohäsion und Kommunikation nachhaltig zu fördern.

Ein zentraler Optimierungspunkt liegt in der digitalen Kommunikationskultur. Die Ergebnisse zeigen, dass der schriftliche Austausch via Chat vermehrt zu Missverständnissen führt und emotionale Nuancen unzureichend übermittelt werden können. Um dies zu verbessern, wird empfohlen, vermehrt synchrone Kommunikationsformate wie Hostpoint Meet zu nutzen. Insbesondere für komplexere Themen könnte dieser Schritt, weg von der Chat-Kultur und hin zur Meet-Kultur, dazu beitragen, einen effektiveren und sozialeren Austausch zu ermöglichen. Um eine einheitliche Kommunikationskompetenz aufzubauen könnten zusätzliche Workshops in den Bereichen Kommunikation und Konfliktbewältigung für Führungskräfte und Mitarbeitende angeboten werden. Zur Förderung des Teamgefühls sollten die bereits vorhandenen Events fortlaufend weitergeführt werden. Neben den Office Days würden thematische Social Days (z.B. informelle Frühstücksmeetings oder Challenges) einen niederschweligen sozialen Austausch fördern. Neue Mitarbeitende könnten durch ein strukturiertes Onboarding mit festgelegten Präsenzzeiten stärker ins Team integriert werden. Zudem könnten virtuelle Teamrituale (z.B. ein Online-Kaffee-Meeting oder virtuelle Stand-Ups) helfen, die Zusammenarbeit im hybriden Setting aufrechtzuerhalten. Die Ergebnisse zeigen, dass die Führungskräfte grosses Unterstützungspotenzial in kontinuierlicher Weiterbildung sehen. Es wird daher empfohlen ein modulares Weiterbildungsprogramm zu Themen wie «Führung auf Distanz», «virtuelle Konfliktlösungen» oder «digitale Präsenz» zu entwickeln. Diese Module könnten in Onlineformaten sowie Präsenzveranstaltungen stattfinden. Um die persönliche Entwicklung der Führungskräfte zu fördern, könnte eine individuelle Begleitung durch externe Coaches eine individuelle Begleitung angeboten werden. Ergänzend dazu würde sich internes Peer Coaching anbieten, um einen Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Auf technischer Ebene sollte die Infrastruktur für hybride Besprechungen weiter ausgebaut werden. Die Investition in

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

hochwertige Mikrofon- und Kamerasysteme sowie klare Regeln tragen zu einer verbesserten Kommunikationsqualität bei. Die Eigenverantwortung und das Vertrauen stellen tragende Säulen der Zusammenarbeit bei Hostpoint dar. Transparente und regelmässige Feedbackmechanismen bei denen Führungskräfte sowie Mitarbeitende gemeinsam über ihre Zusammenarbeit reflektieren, könnten das gegenseitige Vertrauen weiter stärken. Um eine langfristig resiliente Unternehmenskultur zu etablieren, sollte zukünftig mehr in die psychologische Sicherheit investiert werden. Dies könnte in Form von Workshops und Schulungen zur Schaffung eines offenen und freundlichen Klimas umgesetzt werden.

Die Umsetzung dieser Gestaltungsmaßnahmen ermöglicht es Hostpoint den aktuellen Herausforderungen wirksam zu begegnen und sich auch in Zukunft strategisch und resilient aufzustellen. Dadurch entsteht ein Unternehmen, welches eine erfolgreiche Führungskultur, Kommunikations- und Teamzusammenhalt sowie gegenseitiges Vertrauen in den Mittelpunkt stellt.

## 7 Diskussion

Die im Rahmen dieser Arbeit erarbeiteten Ergebnisse werden in den folgenden Abschnitten diskutiert und die Fragestellungen beantwortet. Abgeschlossen wird die Arbeit mit dem Fazit und einem Ausblick auf weiterführende Forschung.

Der technologische Fortschritt und die gesellschaftlichen Entwicklungen bilden den Ausgangspunkt vielschichtiger Veränderungen in der heutigen Arbeitswelt. Dadurch verändern sich die Anforderungen an Führungskräfte in hybriden Arbeitsmodellen. Die gewonnenen Erkenntnisse bilden eine solide Grundlage für die Beantwortung folgender Fragestellungen:

1. Welche Führungskompetenzen sind in hybriden Arbeitsmodellen wichtig?
2. Mit welchen Herausforderungen sind die Führungskräfte von Hostpoint in Bezug auf hybride Arbeitsmodelle konfrontiert?
3. Welche Massnahmen sind nötig, um Führungskräfte von Hostpoint in hybriden Arbeitsmodellen zu unterstützen?

Hybride Arbeitsmodelle sind bei Hostpoint bereits etabliert und werden grundsätzlich positiv wahrgenommen. Dennoch konnten zentrale Herausforderungen deutlich eruiert werden, was die Weiterentwicklung der Führungskompetenzen unterstreicht. Die Ergebnisse lassen sich gut mit den gefundenen Anforderungen aus dem theoretischen Teil verknüpfen.

Insbesondere die Bedeutung der Kommunikations- und Digitalkompetenzen, wie sie Piechatzek (2023) beschreiben, spiegelt sich in den Ergebnissen der Interviews wider. Die grössten Herausforderungen der Kommunikation stellen der Verlust der nonverbalen Kommunikation sowie das Risiko von Missverständnissen durch schriftlichen Austausch dar. Diese Beobachtungen stützen die theoretischen Hypothesen, dass hybride Führung nicht nur technologische, sondern auch soziale Kompetenzen voraussetzt (Franken, 2022). Die Interviews zeigen, sowohl aus Sicht der Führungskräfte als auch der Mitarbeitenden, dass Vertrauen und Eigenverantwortung einen hohen Stellenwert im Unternehmen einnehmen. Diese Erkenntnis zeigt, dass hybride Führung sich von der klassischen kontrollgeprägten Führung hin zu beziehungs- und kulturorientierten Führung entwickeln muss. Dies deckt sich mit der Literatur und unterstreicht die Relevanz von bindungsorientierter und transformationaler Führungsstile in hybriden Arbeitsmodellen (Pelz, 2016; Von Au, 2016). Die Verbesserungsvorschläge und Weiterentwicklungen der Führungskräfte

## Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

decken sich mit dem Modell der 7D's nach Winkler et al. (2022). Besonders die Dimensionen der Distanzüberbrückung, Digitalkompetenz sowie die Delegationsfähigkeit finden sich in den Vorschlägen wieder. Auch die Aussagen der Mitarbeitenden nehmen Bezug auf die organisatorischen und sozialen Kompetenzen und bestätigen somit, dass hybride Führung ein differenziertes Kompetenzspektrum von den Führungskräften erfordert.

Die gewonnenen Erkenntnisse bieten Hostpoint konkrete Interventionsmöglichkeiten für die zukünftige Entwicklung der Führungskultur. Besonders die weitere Strukturierung der Kommunikationsformate, welche aktuell mehrheitlich schriftlich stattfindet, mit synchronen Formaten wie Hostpoint Meet zu ergänzen, kann Informationsverluste minimieren und zu mehr Teamgefühl beitragen. Die Führungskräfte äusserten zudem ein grosses Interesse an Weiterbildungen in den Bereichen Kommunikation, Leadership sowie Konfliktlösung. Dies zeigt die Relevanz einer systematischen Kompetenzförderung, um den steigenden Anforderungen hybrider Führung gerecht zu werden. Die hybriden Meetingräume funktionieren derzeit nicht reibungslos und werden dadurch weniger oft genutzt, zudem sollten die Kapselbüros so umgestaltet werden, dass längeres Arbeiten komfortabler wird. Ein Ausbau der bestehenden Infrastruktur könnte eine entscheidende Rolle spielen, um die hybride Zusammenarbeit langfristig zu fördern. Niederschwellige soziale Formate sowie virtuelle Rituale könnten sowohl das Teamgefühl als auch die psychologische Sicherheit fördern.

Die vorliegenden Erkenntnisse zeigen, dass die Führung von Hostpoint bereits viele zukunftsorientierte Massnahmen umgesetzt hat. Obwohl relevante Erkenntnisse gewonnen werden konnten, gibt es Limitationen zu berücksichtigen. Durch die Kombination der Führungskräfte- und Mitarbeitendeninterviews konnte ein umfassender Einblick in die aktuelle Führungssituation der Hostpoint gewonnen werden. Dennoch ist die Stichprobengrösse von N= 10 eher klein und schränkt die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Zudem besteht die Möglichkeit, dass die interviewten Personen aufgrund sozialer Erwünschtheit, in Bezug auf Kritik am Unternehmen, ihre Antworten tendenziell zurückhaltender oder positiver formuliert haben. Obwohl eine systematisch qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt wurde, muss beachtet werden, dass es sich um eine subjektive Interpretation der Ergebnisse handelt. Hinzu kommt, dass die Mehrheit der interviewten Führungskräfte noch relativ neu in ihrer Führungsrolle ist, was die Wahrnehmung beeinflusst haben könnte.

## 7.1 Fazit und Ausblick

Die vorliegende Arbeit verfolgt das Ziel Führungskompetenzen, Herausforderungen sowie mögliche Massnahmen für Führungskräfte in hybriden Arbeitsmodellen zu identifizieren. Die Untersuchung des Unternehmens Hostpoint zeigt, dass für eine Optimierung hybrider Arbeitsmodelle nicht nur technologische Veränderungen notwendig sind, sondern auch eine Transformation der Führungskultur. Insgesamt zeigt die Arbeit, dass Hostpoint bereits wichtige Schritte im Bereich hybrider Führung unternommen hat, jedoch für die Zukunft weiteres Entwicklungspotenzial besteht. Um das Verständnis hybrider Führung weiter zu vertiefen und zu ergänzen könnte zukünftige Forschung an mehreren Stellen ansetzen. Im Rahmen von Längsschnittstudien könnten die langfristigen Auswirkungen hybrider Führungskonzepte untersucht werden. Damit könnten unter anderem die Veränderungen von Führungskompetenzen sowie deren Wirksamkeit analysiert werden.

## 8 Literaturverzeichnis

- Amerland, A., Paefgen-Laß, M. & Speck, A. (2022). *Best of springerprofessional.de: Management + Führung (essentials)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2>
- Bath, J., Rieger, K. & Kolodziej, V. (2023). Herausforderungen hybrider Arbeitsmodelle in KMU im Vergleich zu Grossunternehmen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 77(4), 593–608. <https://doi.org/10.1007/s41449-023-00391-5>
- Baumann, R., Mühlfelder, M., Seidl, S. & Wendland, A. (2023). *Psychologie Digital: Chancen und Risiken der Digitalisierung in der angewandten Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42396-4>
- Cloots, A. (2022). *Hybride Arbeitsgestaltung: Herausforderungen und Chancen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-36774-9>
- Döring, N. (2023). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64762-2>
- Franken, S. (2022). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-38372-5>
- Gösweiner, A. (2023). Hybrides Führen in der modernen Arbeitswelt: Rahmenbedingungen und Kompetenzanforderungen für Führungskräfte. <https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/content/titleinfo/9257332/full.pdf>

Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen*

*Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS Verlag für

Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Hofmann, J. (2018). *Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen*

*Transformation* (Edition HMD). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-21359-6>

Leadership Development: Die Rolle von Beratern. (o.D.) *Institut für Führungskultur im digitalen*

*Zeitalter* (IFIDZ). <https://ifidz.de/leadership-studien/leadership-development-berater/>

Jones, S. (2018). Blended Leadership: From Conceptualization to Practice. In C. Bossu & N. Brown

(Hrsg.), *Professional and Support Staff in Higher Education* (S. 1–14). Singapore: Springer

Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-1607-3\\_33-1](https://doi.org/10.1007/978-981-10-1607-3_33-1)

Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. & Andrus, G. (2019). How Digital Leadership Is(n't) Different.

*MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39. Cambridge, United States: Massachusetts

Institute of Technology, Cambridge, MA.

<https://www.proquest.com/docview/2207927776/abstract/D83427BAFCB342E8PQ/1>

Kauffeld, S., Ianiro-Dahm, P. M. & Sauer, N. C. (2019). Führung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-,*

*Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 105–138). Berlin, Heidelberg:

Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_5)

Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Kreuzer, T., Lanzl, J., Römmelt, J., Schoch, M. & Wenninger, S. (2022). Ein integriertes Konzept für nachhaltige hybride Arbeit – Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen aus einem Transformationsprojekt. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 59(4), 1032–1045.  
<https://doi.org/10.1365/s40702-022-00882-9>

Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung: Grundlagentexte Methoden* (5. Auflage.). Weinheim Basel: Beltz Juventa.

Lüneburg, A. (2023). Die Transformation von Werten führt zu neuer Führungsqualität. In A. Lüneburg (Hrsg.), *Wie digitale Transformation mit Werten gelingt: Orientierungsbuch für mehrgenerationale Organisationen* (S. 101–139). Berlin, Heidelberg: Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-66727-9\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-662-66727-9_6)

Neufeld, D. J., Wan, Z. & Fang, Y. (2010). Remote Leadership, Communication Effectiveness and Leader Performance. *Group Decision and Negotiation*, 19(3), 227–246.  
<https://doi.org/10.1007/s10726-008-9142-x>

Pelz, W. (2016). Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. Von Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze* (S. 93–112). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_5)

Piechatzek, J. M. (2023). *Die Transformation der Arbeitswelt: Hybrides Arbeiten als entscheidender Wettbewerbsvorteil für Arbeitgeber* (BestMasters). Wiesbaden: Springer Fachmedien.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-42724-5>

Kolummentitel: EINFLUSS VON HYBRIDEN ARBEITSMODELLEN AUF FÜHRUNG

Rödel, S. & Krach, S. (2023). Professionelles Feedback als entscheidender Erfolgsfaktor in New Work. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(2), 231–247.

<https://doi.org/10.1007/s11613-023-00818-2>

Schübbe, K., Tautz, D., Felfe, J. & Krick, A. (2024). Bindungsorientierte Führung im Kontext hybrider und digitaler Arbeitsmodelle. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2024: Bindung und Gesundheit - Fachkräfte gewinnen und halten* (S. 113–129). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-662-69620-0_8)

Speck, A. (2022). Homeoffice ist gut, hybride Arbeitsmodelle sind besser (essentials). *Best of springerprofessional.de: Management + Führung* (S. 21–23). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-39462-2_6)

Von Au, C. (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0>

Werther, S. & Bruckner, L. (2018). *Arbeit 4.0 aktiv gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53885-2>

Winkler, K., König, S. & Hess, C. (2022). Management und Führung hybrider Teams. Kempten: Hochschule Kempten, Institut für digitale Transformation in Arbeit, Bildung und Gesellschaft. <https://www.econstor.eu/handle/10419/251054>

## 9 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Organigramm der Hostpoint (eigene Darstellung) \_\_\_\_\_ 4  
 Abbildung 2. Übersicht der grössten Herausforderungen beim Führen hybrider Teams (eigene Darstellung) \_\_\_\_\_ 9

## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1. Die sieben Dimensionen hybrider Führung nach Winkler et al. ( 2022) (eigene Darstellung) \_\_\_\_\_ 8  
 Tabelle 2. Übersicht der relevantesten Führungskompetenzen(eigene Darstellung) \_\_\_\_\_ 21

## 11 Hilfsmittelverzeichnis mit Verwendungszweck

<b>KI-Assistenzsystem</b>	<b>Teile in der Arbeit</b>	<b>Einsatz</b>
ChatGPT	Einleitung	Kürzung langer Sätze, Finden von Synonymen
DeepL	Theorie	Übersetzung einzelner Abschnitte und Zusammenfassung der Literatur: - Kane et al. (2019) - Neufeld et al. (2010) - Jones (2018)
ChatGPT	Methodik	Kürzung langer Sätze, Finden von Synonymen
ChatGPT	Ergebnisse	Kürzung langer Sätze, Finden von Synonymen
ChatGPT	Diskussion	Kürzung langer Sätze, Finden von Synonymen