

Breyer-Mayländer, Thomas; Zerres, Christopher

**Working Paper**

## Kommunikation als zentrale Führungskompetenz: Differenziertes Vorgehen für Homeoffice und hybride Führung

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 68

**Provided in Cooperation with:**

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

*Suggested Citation:* Breyer-Mayländer, Thomas; Zerres, Christopher (2022) : Kommunikation als zentrale Führungskompetenz: Differenziertes Vorgehen für Homeoffice und hybride Führung, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 68, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg,  
<https://doi.org/10.48584/opus-6439>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/268209>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**CHRISTOPHER ZERRES**

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres

Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien

Arbeitspapier Nr. 68

## **Kommunikation als zentrale Führungskompetenz**

Differenziertes Vorgehen für Homeoffice und hybride Führung

Breyer-Mayländer, T., Zerres, C.

Offenburg, Dezember 2022

ISSN: 2510-4799



## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien  
Badstraße 24  
77652 Offenburg**

**ISSN: 2510-4799**

## **Inhalt**

1	It's all about communication – die Rolle der Führungskommunikation.....	1
2	Besondere Führungssituationen – hybride Führung, virtuelle Führung und Homeoffice .	2
3	Kommunikative Herausforderungen hybrider Führung und ihre Lösungen .....	3
4	Kompetenzen für eine neue Führungs- und Kommunikationskultur .....	5
5	Die Realität der Führungskräfte trainings .....	6
6	Design der Untersuchung .....	7
7	Einbettung in die organisatorische Praxis – Führungskräfteentwicklung für hybride Arbeitssituationen.....	7
8	Schlussfolgerungen für die Praxis .....	8
9	Quellenverzeichnis .....	8
10	Autoren .....	10

# 1 IT´S ALL ABOUT COMMUNICATION – DIE ROLLE DER FÜHRUNGSKOMMUNIKATION

---

Dass Führung eine der in hohem Maße erfolgsrelevanten Funktionen einer Organisation darstellt, ist heute in Wissenschaft und Praxis unumstritten. Im Rahmen der Führungsaufgaben und Führungsinstrumente nimmt wiederum das Themenfeld der Kommunikation eine besondere Stellung ein, da sie sich auf alle Felder der Führungsarbeit auswirkt.

Allgemein versteht man unter Führungskommunikation die „Kommunikation im Führungsprozess, die direkt/persönlich und indirekt/schriftlich/technisch vermittelt erfolgen kann, dem Erreichen von Zielen dient, hierfür den Organisationsmitgliedern die notwendigen Informationen bereitstellt und sich dabei unterschiedlicher Kommunikationsmedien und -instrumente bedient“ (Sackmann 2021, S. 239). Da Kommunikation auch eine der wesentlichen Teilfunktionen der Führungsarbeit darstellt, kommt der Klarheit der Kommunikation eine entscheidende Bedeutung zu (vgl. Breyer-Mayländer 2014, S. 71). Es geht im Folgenden im Schwerpunkt nicht um die nach Außen gerichtete Führungskommunikation, die beispielsweise durch starke Narrative wie den Heldenepos (Management und Gründer\*innen als Helden, die gegen die Widerstände der Unternehmensumwelt ankämpfen), sondern um die Arbeit mit Kommunikation als Führungstool (vgl. Breyer-Mayländer 2022).

Dabei spielt die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die sogenannte LMX-Kommunikation eine besondere Rolle, wobei LMX hier für Leader-Member-Exchange steht. Diese Interaktion beinhaltet den machtgeprägten Teil der Information und Kommunikation entlang der Hierarchie, er ist jedoch nicht nur wichtig für die funktionale Kommunikation im Sinne des Informationsaustauschs (vgl. Breyer-Mayländer 2020, S. 205). Dieser Austausch zählt nicht nur auf die funktionale Kommunikation im Sinne des Informationsaustauschs, sondern auch auf die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und damit auf Motivation, Mitarbeitendenzufriedenheit, Selbstverantwortung der Mitarbeitenden etc. ein und stellt damit eine der Gelingensbedingungen für wirksame Führung dar.

Wer es nicht schafft im Rahmen der Führungskommunikation die Mitarbeitenden nicht nur inhaltlich mitzunehmen, sondern auch als individuelle Menschen mit ihren Erwartungen und Bedürfnissen zu erreichen, wird unterdurchschnittliche Führungsergebnisse erzielen. In diesem Kontext ist die Führungskraft auf der Ebene der LMX-Kommunikation auch Vorbild für den kollegialen Umgang im Sinne der Teamkultur. Gerade in hybriden Szenarien sind LMX und Member-Member-Exchanges (MMX) bewusste Gestaltungsfelder der Führungskraft im Sinne der Führungskultur (vgl. Dienesch und Liden 1986; Graen 2006). Nicht umsonst hat David J. Friedman seinen 8-stufigen Ansatz zur Kulturtransformation in einer Folgeversion auf die Rahmenbedingungen der hybriden Führung angepasst (vgl. Friedman 2018; Friedman 2021). Dies betrifft sehr zentral den von uns gezielt weiter vertieften Aufgabenbereich von Step 5 nach Friedmans Modell „Communicate“.

## 2 BESONDERE FÜHRUNGSSITUATIONEN – HYBRIDE FÜHRUNG, VIRTUELLE FÜHRUNG UND HOMEOFFICE

---

Während die Kunst der Führungskommunikation in Präsenz oftmals eine vertraute und geübte Praxis der Führungskräfte darstellt, stellen neue Führungsszenarien Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Nicht zuletzt durch den starken Zuwachs an Homeoffice-Arbeits-situationen im Rahmen der Corona-Pandemie hat sich das Augenmerk der Führungskommunikation in den LMX- bzw. MMX-Situationen auf virtuelle und hybride Formen verlagert. Der Umstand, dass gegenwärtig im Zuge der Energiekrise Homeoffice als Form des Energiesparens diskutiert wird, zeigt, dass es weiterhin steigende Führungsanforderungen in diesem Bereich geben wird – auch wenn die Begründungen und Zugänge dazu sehr unterschiedliche motiviert sind, wie beispielsweise der Hinweis auf den Klimaschutz durch verringerten Pendlerverkehr (vgl. Gangl et al. 2022, S. 20).

Hybride Führung und Zusammenarbeit bezeichnet die Parallelität von Präsenz- und Online-Formaten, während virtuelle Führung ausschließlich online stattfindet. In beiden Fällen kommt der Führung über die virtuellen Kommunikationswege im Homeoffice und deren Auswirkungen auf die Kulturentwicklung eine entscheidende Bedeutung zu (vgl. Weibler 2021, S. 9).

Bezogen auf die Kooperation können Präsenzteams als traditionelle Arbeitsteams beschrieben werden, die in enger zeitlicher und räumlicher Nähe arbeiten, und neben Face-to-Face-Kommunikation eine Reihe von verschiedenen Kommunikationskanälen nutzen können. Virtuelle Teams hingegen nutzen in unterschiedlichem Maße Technologien zur Kommunikation und Kollaboration und können damit über örtliche, zeitliche und relationale Grenzen hinweg kooperieren (vgl. Minder 2020; Martins et al. 2004). In hybriden Teams finden wir Präsenz-/Online-Kooperation und -Kommunikation.

Dabei kommt der kulturellen Dimension des Unternehmens und den damit verbundenen Erwartungen an Führung und Zusammenarbeit eine besondere Bedeutung zu. Es geht darum die beiden Sphären des Business Office und des Homeoffice getrennt zu verstehen und sich dann anschließend ihrer Wechselwirkung für die Kultur und die Entwicklung des Teams und der entsprechenden Teilgruppen bewusst zu werden. Hier kann in Umdeutung des Begriffs „Betriebliches Office“ in „Business Office“ eine Erweiterung des BO-HO-Modells hilfreich sein, bei dem der Aspekt der Kommunikation nochmals bewusst in den Vordergrund gerückt wird (vgl. Abb. 1) (vgl. Wieland und Groenewald 2021).

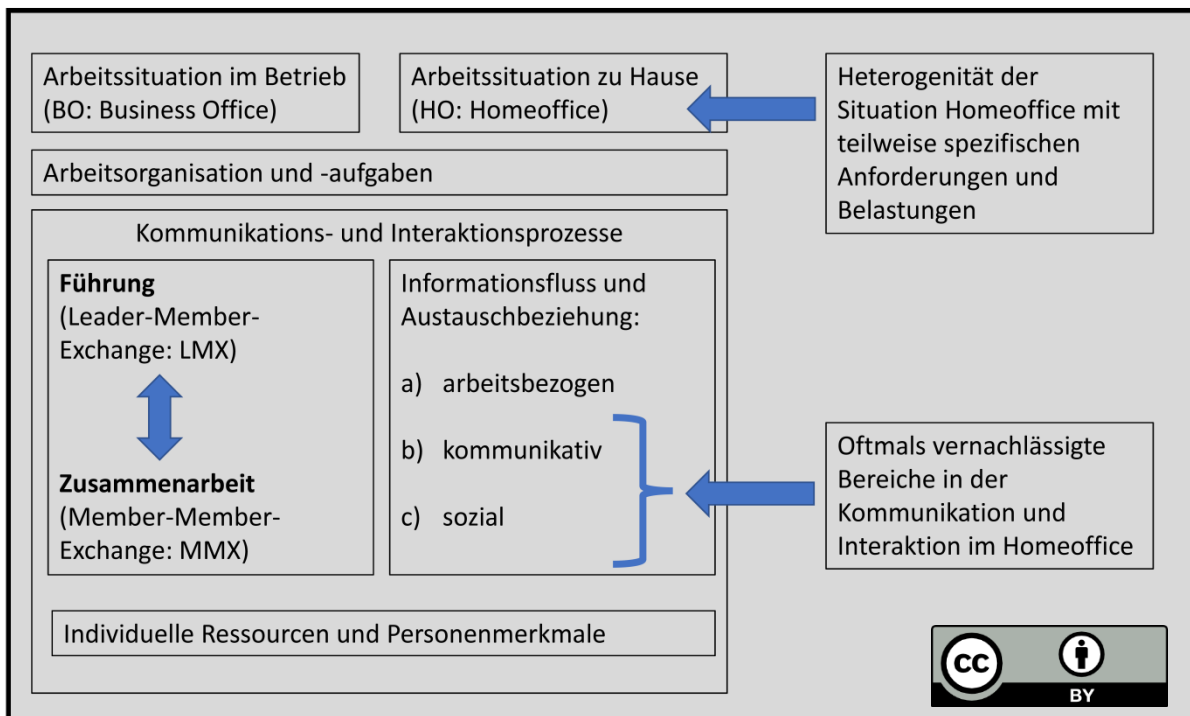


Abb. 1: Abgleich der Sphären Business Office und Homeoffice als Ingredienzien hybrider Führung und Zusammenarbeit und ihre Auswirkungen auf die Kommunikationsaufgaben (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

### 3 KOMMUNIKATIVE HERAUSFORDERUNGEN HYBRIDER FÜHRUNG UND IHRE LÖSUNGEN

Wie in Abbildung 1 bereits deutlich wurde, ist das Führen in hybriden Szenarien nicht als reine Addition der Anforderungen der Einzelszenarien Präsenz (Business Office) und Online (Homeoffice) zu sehen. Entscheidend sind die Wirkungen von unterschiedlichen Kommunikationsmaßnahmen auf die jeweiligen Gruppen und Teilgruppen, die sich als Subkulturen weiterentwickeln können. Dabei ist auch klar, dass ganz im Sinne von Watzlawick Kommunikation nicht festgelegt ist auf die bewussten Kommunikationsformen. Paul Watzlawick hat es auf die Form gebracht: „Man kann nicht nicht kommunizieren“, da selbst ein Schweigen eine Form der Kommunikation darstellt, die interpretiert werden kann (vgl. Watzlawick 2016). Diese Wirkungen gelten auch in der Übertragung auf virtuelle und hybride Formate. Die Kombination aus Führung und Zusammenarbeit, d. h. die bewusste Beziehungsgestaltung im Sinne von LMX und MMX, als dialogische Führungsbeziehung und kollegialen Dialog prägt die Führungskultur einer Organisation (vgl. Weibler 2021, S. 52 ff.). Es geht um ein Austarieren der Bedürfnisse der Teamebene (MMX) mit der Individualebene (LMX), wobei die Führung nur indirekt die MMX-Ebene durch die teamorientierte Führung und Kommunikation beeinflussen kann (vgl. Abb. 2) (vgl. Bernady et al. 2021).

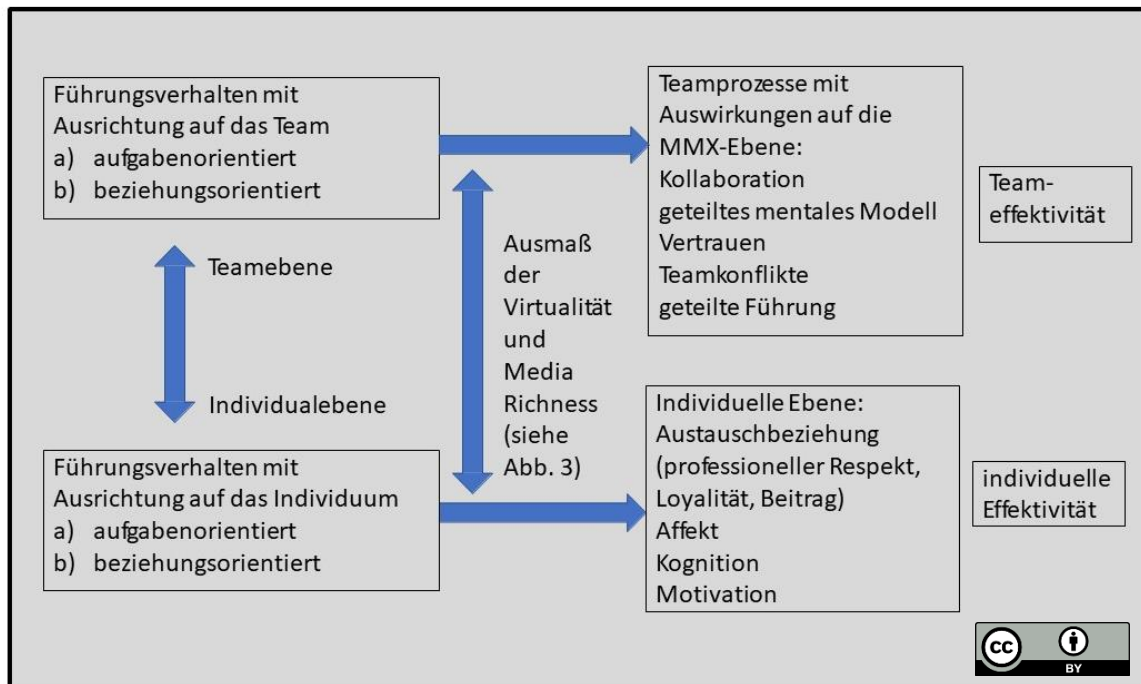


Abb. 2: Multilevel-Modell virtueller Führung (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatsnachweises)

Bei virtuellen Teams ist vor allem die Startphase erschwert, da die reduzierte Kommunikationshäufigkeit und die vorrangig aufgabenbezogene Kommunikation einer auf einer starken Beziehungsebene beruhenden gemeinsamen Teamidentität entgegensteht (vgl. Cannon-Bowers und Salas 2001; Kauffeld et al. 2016). Bei hybriden Teams wird die Situation wegen der unterschiedlichen Entwicklungen zwischen Präsenzsubteams und virtuellen Subteams noch komplizierter. Die Informationsdefizite der nicht vor Ort befindlichen Mitglieder sind einer der offensichtlichen Unterschiede, während das schwieriger zu entwickelnde Vertrauen und die stärkere Teamidentität der vor Ort präsenten Teilteams zur Bildung von Subgruppen beiträgt (vgl. Bernardy et al. 2021; Webster und Wong 2008; Breuer et al. 2016).

Der für virtuelle und hybride Team geltende Befund, dass asynchrone Kommunikation mit wenig reichhaltigen Medien zu Lasten der Kommunikationsqualität geht und insbesondere bei den für Jobs der Wissensgesellschaft geltenden komplexeren Aufgabenstellungen zu unzureichenden Ergebnissen führt, rückt die passende mediale Kommunikationsform in das Blickfeld der Kommunikation für Führung und Zusammenarbeit (LMX und MMX) (vgl. Hinds und Weisband 2003; Jaeger und Dicker 2021; Pietrzyk et al. 2021; Hülsbusch et al. 2006).



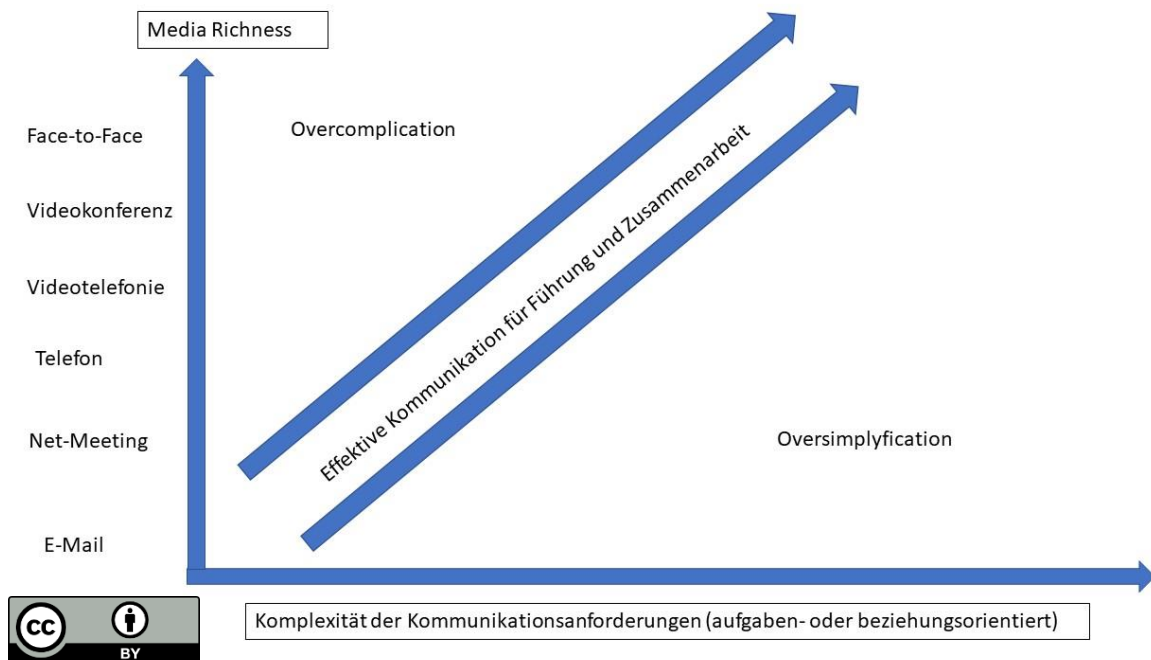


Abb. 3: Media Richness Modell (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

Die Komplexität der Kommunikationsaufgaben und die Media Richness/Reichhaltigkeit der Medien (mediale Darstellungsmöglichkeiten, Interaktionsgrad etc.) müssen aufeinander abgestimmt werden. Allen Führenden in virtuellen und hybriden Situationen sollte jedoch bewusst sein, dass Homeoffice nicht gleich Homeoffice ist. Die Arbeitssituation „einer Führungskraft mit eigenem Arbeitszimmer und hohem Entscheidungs- und Handlungsspielraum“ ist nicht mit der „eines Call-Center-Mitarbeiters, der seinen Arbeitsplatz in der Küche hat“ vergleichbar (vgl. Wieland und Groenewald 2021).

## 4 KOMPETENZEN FÜR EINE NEUE FÜHRUNGS- UND KOMMUNIKATIONSKULTUR

Die Ausbreitungsdynamik virtueller und hybrider Arbeitsformen während der Covid-19-Pandemie hat zu einem deutlichen Anstieg der Publikationen zu diesem Themenfeld geführt, die jedoch oft weniger die Anwendungskompetenz virtueller Kommunikations- und Kooperationsformen als die reine technische Bedienkompetenz thematisierten. Die Herausforderung besteht jedoch nicht in der fehlerfreien Nutzung einer Videokonferenzsoftware, stattdessen gilt es situativ die richtigen Kommunikationsformen einzusetzen. Dies erfordert gezielte Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zur bewussten Ausgestaltung der LMX- und MMX-Situation als Expertise zur Gestaltung professioneller Beziehungen, die die Restriktionen sowie Vor- und Nachteile des jeweiligen Kommunikations- und Veranstaltungsformats differenziert plant und einsetzt.

Nachdem sich bei der gezielten Entwicklung von Führungskompetenzen und der gezielten Entwicklung von Führungskulturen die Erkenntnis durchgesetzt hat, dass dies keinesfalls Themen sind, die man als Naturtalent mitbringt, sondern auch hier gezielte Inputs sowie Selbstreflexionen im Rahmen von systemischen Führungsausbildungen einen entsprechenden Nutzen

haben, gilt es auch im Hinblick auf die erfolgreiche Führungskommunikation Führungskräfte gezielt weiterzuentwickeln.

## 5 DIE REALITÄT DER FÜHRUNGSKRÄFTETRAININGS

Führungskräftetrainings umfassen „Maßnahmen der Personalentwicklung zur systematischen Erweiterung und Förderung der für die Führung bzw. Mitarbeiterführung erforderlichen Handlungskompetenz“ (Felfe und Franke 2014, S. 6). Ihre große Bedeutung verdanken sie der Einsicht, dass „es keine angeborene Führungsfähigkeit gibt“ und „Führen als etwas Erlernbares“ gilt (vgl. Wakenhut 1996). Man könnte nun davon ausgehen, dass dem Aufkommen digitaler Kommunikationsszenarien und spätestens seit der Covid-19-Pandemie Führungskräftetrainings generell nur noch dann Akzeptanz finden, wenn die Angebote auch gezielt Inhalte zu wirksamer Führung und Führungskommunikation in virtuellen und hybriden Umgebungen umfassen (vgl. Prante und Kortüm 2022; Eller 2022). Wenn man Stichproben aus den aktuell im deutschen Markt angebotenen Seminaren analysiert, kann man feststellen, dass die besonderen Kommunikationsaufgaben für hybride Führung keineswegs bei allen Seminarformaten ausreichend verankert sind. Seminare für Führung im Homeoffice oder hybride Führung decken diesen Part logischerweise ab, sind aber teilweise im Bereich der Kommunikation begrenzt. Allgemeine Führungsseminare leisten eine solide Basisversorgung. Für Seminare mit dem Schwerpunkt Kommunikation im Führungsbereich gilt jedoch „kann Spuren von online oder hybrid enthalten“, da nur wenige Angebote diese Themen ausreichend mit abdecken (vgl. Abb. 4).

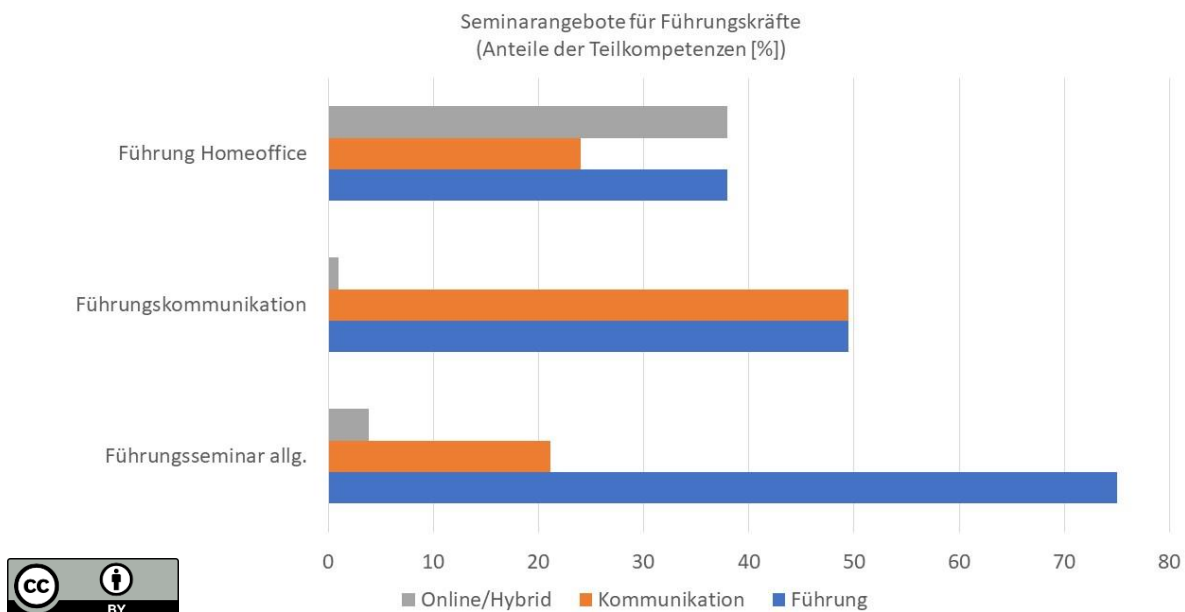


Abb. 4: Analyse der unterschiedlichen Anteile von allgemeinen Führungsthemen, Führungskommunikation und Homeoffice bzw. online/hybriden Führungsszenarien (CC: Darstellung zur freien Verwendung unter Angabe des Zitatnachweises)

## **6 DESIGN DER UNTERSUCHUNG**

---

Im Rahmen des Praxischecks wurden 3 x 20 Seminarangebote für Führungskräfte analysiert, um den Stellenwert der Führungskommunikation in hybriden Settings aufzuzeigen. 20 Führungstrainings ohne Bezug zu virtuellen und hybriden Arbeitssituationen wurden auf den Stellenwert des Themas „Führungskommunikation“ hin untersucht. 20 Seminarangebote mit dem Schwerpunkt „Führungskommunikation“ wurden daraufhin untersucht, ob virtuelle und hybride Settings thematisiert werden und 20 Seminarangebote für virtuelle und hybride Führungssituationen wurden auf den Stellenwert des Themas „Führungskommunikation“ hin untersucht. Methodische Basis hierfür war das Prinzip der Inhaltsanalyse.

## **7 EINBETTUNG IN DIE ORGANISATORISCHE PRAXIS – FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG FÜR HYBRIDE ARBEITSSITUATIONEN**

---

Interessanterweise wird selbst in den Fällen, in denen die Qualifizierung der Führungskräfte als wichtiges Thema erkannt wird, oft keine gezielten Maßnahmen zur Stärkung der Führungskompetenz in Homeoffice und Hybridumgebungen thematisiert (vgl. Landes et al. 2020). Allein bei mobiler Arbeit als einem Unterbereich der hybriden Arbeit geben nur ein Drittel der Führungskräfte an, dass es in ihrem Unternehmen Qualifizierungsangebote gebe (vgl. Koczy et al. 2022; Sandrock et al. 2021). Dieser Mangel knüpft an die negative Tradition an, bei der man den fachlichen Leistungsträgern „automatisch“ auch Führungstalent und Führungskompetenz attestiert. Da der Erfolg von Führungskräften immer mit dem Erfolg der Mitarbeitenden verbunden ist, muss es das Ziel sein, die Ressource Führung durch geeignete Schulungs- und Trainingsmaßnahmen zu stärken. Dies setzt eine allgemeine Führungsausbildung genauso voraus wie eine spezifische Vermittlung von Kompetenzen im Rahmen der virtuellen und hybriden Führung und den spezifischen Anforderungen an Organisation und Kommunikation. Für einen nachhaltigen Erfolg im Sinne der Führungskräfteentwicklung ist die Kombination aus Wissensvermittlung, systemischer Begleitung und Coaching (on the job), sowie Training erfolgversprechend (vgl. Zwack und Schweitzer 2009). Dabei ist der Praxistransfer als Kriterium der Nachhaltigkeit sowohl bei klassischen Führungskräfte trainings als auch bei Trainings für virtuelle und hybride Situationen entscheidend, was eine eigene firmenbezogene Transferagenda vor, während und nach dem Führungskräfte training umfasst (vgl. Seeg 2020).

## 8 SCHLUSSFOLGERUNGEN FÜR DIE PRAXIS

---

Um den Anforderungen hybrider Führung und Kommunikation sowohl aus der Sicht der Führungsbeziehung als auch der kollegialen Kooperation gerecht zu werden, empfiehlt es sich die Führungskräfte im Bereich Führungskommunikation generell und in der spezifischen Führung und Führungskommunikation in virtuellen und hybriden Settings durch geeignete Weiterbildungen und Trainings zu stärken.

- a) Führungskommunikation generell (für alle Führungssituationen):
  - Rollen- und Zielklarheit in der Kommunikation
  - Feedback als Gesprächsform und Instrument der Führungskultur
  - Dialogische Gesprächsführung und Aktives Zuhören (mit dem Schwerpunkt Paraphrasieren und Rückfragen)
  - Konfliktgespräche nach dem Harvard-Konzept (v. a. Interessen statt Standpunkte)
  
- b) Führungskommunikation für virtuelle und hybride Settings:
  - Berücksichtigung unterschiedlicher Voraussetzungen im Setting „Homeoffice“
  - Beachtung der Subgruppen bei hybriden Formen der Zusammenarbeit
  - Auswahl der Medien und Kommunikationsformen nach Anforderung der Aufgaben (rich media bei komplexen Aufgabenstellungen) und Gruppendynamik (wenn möglich Präsenz für erste Treffen, virtuelle Begegnungen für Folgetreffen)
  - Festlegung von Kommunikationsfrequenz und Intensität (Definition von Führungs- und Kommunikationsritualen)
  - Festlegung von Gruppenritualen und virtuellen und realen Teambuilding-Maßnahmen
  - Besondere Achtsamkeit gegenüber den besonderen Bedürfnissen auf der emotional geprägten Beziehungsebene bei LMX (Führung) und MMX (Zusammenarbeit) in virtuellen und hybriden Settings

## 9 QUELLENVERZEICHNIS

---

Bernardy, V./Müller, R./Röltgen, A. T./Antoni, C. H. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In: Mütze-Niewöhner, S./Hacker, W./Hardwig, T./Kauffeld, S./Latniak, E./Nicklich, M./Pietrzyk, U. (Hrsg.), Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt, Berlin, Heidelberg 2021. S. 115-138.

Breuer, C./Hüffmeier, J./Hertel, G.: Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. In: Journal of Applied Psychology, 101(8) 2016, S. 1151-1177.

Breyer-Mayländer, T.: Die deutsche Wirtschaftselite auf "Heldenreise": Narrative für Managerinnen und Entrepreneurinnen. In: Zeitschrift Führung+Organisation (ZFO), (5) 2022, S. 313-318.

Breyer-Mayländer, T.: Erfolgsfaktor Macht im Management, Wiesbaden 2020.

Breyer-Mayländer, T.: Führung braucht Klarheit, München 2014.

Cannon-Bowers J. A./Salas E.: Reflections on shared cognition. In: Journal of Organizational Behavior 22(2) 2001, S. 195-202.

Dienesch, R. M./Liden, R. C.: Leader-member-exchange model of leadership: A critique and further development. In: *Academy of Management Review*, Vol. 11 1986, S. 618-634.

Eller, J.: Die neue Welt der Seminare und Coachings. In: Breyer-Mayländer, T./Zerres, C./Müller, A./Rahmenführer, K. (Hrsg.), *Die Corona-Transformation*, Wiesbaden 2022, S. 195-200.

Felfe, J./Franke, F.: *Führungskräfte trainings*. Göttingen 2014.

Friedman, D. J.: *Culture by Design: 8 Simple steps to drive better individual and organizational performance*, Moorestown, NJ 2018.

Friedman, D. J.: *Culture by Design: How to Build a High-Performing Culture – Even in the New Remote Work Environment*, Moorestown, NJ 2021.

Gangl, K./ Abstiens, K./ Gsottbauer, E./ Kirchler, E./ Riener, G./ Seifert, M./ Walter, A.: *Energiekrise – was tun? Verhaltenswissenschaftliche Empfehlungen*. IHS Policy Brief 10 (July 2022).

Graen, G. B.: To share or not share leadership: New LMX-MMX network leadership or charismatic leadership on creative projects. In: Graen, G. B./Graen, J. A. (Hrsg.), *Sharing network leadership*, Connecticut 2006, S. 25-36.

Hinds, P. J./Weisband, S. P.: Knowledge sharing and shared understanding in virtual teams. In: Gibson, C. B./Cohen, S. G. (Hrsg.), *Virtual teams that work. Creating conditions for virtual team Effectiveness*, San Francisco 2003, S. 21-36.

Hülsbusch, W./Utsch, A./Remdich, S./Groß, M.: Führen auf Distanz. Vom E-Leading zum Blended Leading. In: *Wissensmanagement*, 01/2006, S. 40-42.

Jaeger, M./Dicker, M.: Führen auf Distanz – (wie) gelingt das? In: *dgp Praxis*, 2021, S. 118-125.

Kauffeld, S./Handke, L./Straube, J.: Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*, 47(1) 2016, S. 43-51.

Koczy, A./Börkircher, M./Hofmann, A./Hille, S.: Führung im mobilen Umfeld – neue Anforderungen an die Leistungsbeurteilung. In: *Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Technologie und Bildung in hybriden Arbeitswelten, Bericht zum 68. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 02.-04. März 2022, GfA-Press, Sankt Augustin, Beitrag C.3.5*

Landes, M./Steiner, E./Wittmann, R./Utz, T.: *Führung von Mitarbeitenden im Home Office*. Wiesbaden 2020.

Martins, L.L./Gilson L./Maynard, T.: Virtual teams: What do we know and where do we go from here? In: *Journal of Management*, Vol. 04 2004, S. 805-835.

Minder, S.: Führung von Hybrid-Teams-Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. In: *IUBH Discussion Papers-Gesundheit*, No. 3 2020.

Pietrzyk, U./Gühne, M./Hacker, W.: Prävention zeitlicher Überforderung bei komplexer Wissens- und Innovationsarbeit. In: Mütze-Niewöhner, S./Hacker, W./Hardwig, T./Kauffeld, S./Latniak, E./Nicklich, M./Pietrzyk, U. (Hrsg.), *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt*, Berlin, Heidelberg 2021, S. 97-114.

Prante, H./Kortüm, T.: Herausforderungen durch Corona für die Durchführung von Seminaren und Trainings. In: Breyer-Mayländer, T./Zerres, C./Müller, A./Rahmenführer, K. (Hrsg.), Die Corona-Transformation, Wiesbaden 2022, S. 177-194.

Sackmann, S. A.: Führungskommunikation. In: Einwiller, S./Sackmann, S./Zerfaß, A. (Hrsg.), Handbuch Mitarbeiterkommunikation, Wiesbaden 2021, S. 237-256.

Sandrock, S./Stahn, C./Schüth, N. J./Altun, U./Würfels, M.: Homeoffice im Zeichen der Corona-Pandemie – Ergebnisse einer Befragung in der M+E-Industrie. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Arbeit HumAlne Gestalten, Bericht zum 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 03.-05. März 2021, GfA-Press, Dortmund, Beitrag C.2.8.

Seeg, B.: Systematisches Transfermanagement für nachhaltige Führungskräfte trainings. Diss. Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Fakultät Humanwissenschaften, 2020.

Wakenhut, R.: Bildungscontrolling im Führungskräfte training. In: Rank, B./Wakenhut, R. (Hrsg.), Bildungscontrolling: Erfolg in der Führungskräfteentwicklung, Expertentagung April 1996. Rainer Hampp Verlag, München und Mering.

Watzlawick, P.: Man kann nicht nicht kommunizieren. 2. Aufl. 2016, Hogrefe.

Webster, J./Wong, W. K. P.: Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. In: International Journal of Human Resource Management, 19(1) 2008, S. 41-62.

Weibler, J.: Digitale Führung – Beziehungsgestaltung zwischen Sinnesarmut und Resonanz. Roman Herzog Institut „Die Zukunft der Arbeit“, Position 16, München 2021, S. 9.

Wieland, R./Groenewald, S.: Gestaltung der Arbeit im Homeoffice als hybrides Arbeitsortmodell. In: Badura, B./Ducki, A./Schröder, H./Meyer, M. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2021, Berlin und Heidelberg 2021, S. 295-310.

Zwack, J./Schweitzer, J.: Bausteine systemischer Führungskräfte trainings. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16 2009.

## 10 AUTOREN

---

**Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer** (Dipl.-Wirt.-Ing., Dipl. Inf.wiss., Dr. phil.) ist seit 2001 Professor für Medienmanagement an der Hochschule Offenburg. Vor seiner Hochschulzeit war er Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) sowie später Geschäftsführer der Gattungsmarketingorganisation der deutschen Zeitungsbranche, der Zeitungs Marketing Gesellschaft – ZMG, Frankfurt a. M. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher zum Themenfeld Marketing, Medien und Management und als Berater nach wie vor eng mit der Praxis verbunden.

**Dr. Christopher Zerres** ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf dem Online-Marketing und dem Marketing-Controlling. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.