

# Mehr Homeoffice - mehr Digital Leadership? Eine Analyse des Führungshandelns in veränderten Arbeitswelten

Von Kristina Abels

## Abstract

Im coronabedingten Homeoffice hat die Diskussion über „Digital Leadership“ als neues Führungskonzept veränderter Arbeitswelten weiter an Relevanz gewonnen (Amerland, 2021; Bitkom, 2021; Kollmann, 2020). Dennoch zeigt sich im Bereich des Kommunikationsmanagements insbesondere hinsichtlich der Untersuchung von Agenturen eine Forschungslücke zu Digital Leadership während der Coronakrise. Obwohl Agenturen im Berufsfeld eine große Bedeutung zugeschrieben wird, werden diese in der Forschung wenig betrachtet (Röttger und Zielmann, 2009). Daher untersucht der vorliegende Beitrag die Forschungsfrage, inwiefern das coronabedingte Homeoffice Führungshandeln in Kommunikationsagenturen verändert hat und inwiefern diese Veränderungen dem Führungskonzept Digital Leadership entsprechen. Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurden qualitative, leitfadengestützte Experteninterviews ( $N = 5$ ) mit Führungskräften aus mittelgroßen Agenturen durchgeführt und mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2016) ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen entgegen der Hypothese, dass das Füh-

runghandeln in den befragten Agenturen bereits vor der Coronakrise dem Führungskonzept „Digital Leadership“ im Sinne des VOPA+-Modells von Petry (2016) entsprach. Einzelne Merkmale des Führungskonzeptes wie Agilität und Vernetzung wurden in weiten Teilen in den befragten Agenturen durch das coronabedingte Homeoffice allerdings katalysiert. Neben einer Verlagerung der Führung in den virtuellen Raum wurden auch Veränderungen im Führungshandeln in Form neuer Maßnahmen wie mehr Fürsorge, Kommunikation und Boundary Management festgestellt. Diese Veränderungen im Führungskonzept Digital Leadership können als Implikationen für Führungskräfte in einem Modellansatz zu „Digital Leadership im Homeoffice“ festgehalten werden. Post-Covid müssen Digital Leader ihr Führungskonzept zudem an die sich weiter verändernden Anforderungen hybrider Arbeitswelten adaptieren. An dieser Stelle wird der Bedarf an weiterführender Forschung zu Führungshandeln in hybriden Arbeitswelten, insbesondere im Bereich des Kommunikationsmanagements, deutlich.

## Einleitung

Die Coronakrise als „Digitalisierungsbooster“ (Bitkom, 2021; Fraunhofer IAO, 2020) geht mit weitreichenden Veränderungen in

den Arbeitswelten einher (Amerland, 2021; Möhring et al., 2020). Während die Arbeit aus dem Homeoffice vor der Pandemie eher ein „Randphänomen“ darstellte (Laß,

2021), stieg die Zahl der Homeoffice<sup>1</sup>-Nutzer im Jahr 2020 im Vergleich zu den Vorjahren signifikant an (Bitkom, 2021). Dies ist auch auf das zeitweise Inkrafttreten der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung zurückzuführen (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2021). Nach Bitkom (2021, S. 5) deutet sich post-Covid allerdings bereits ein Wandel der reinen Homeoffice-Arbeit hin zu „hybriden Arbeitsplatzmodellen“ an. Zeitlich einhergehend mit der Verlagerung der Arbeit ins coronabedingte Homeoffice, gewann auch die Forderung nach einem „Paradigmenwechsel der Führung“ (Initiative neue Qualität für Arbeit, 2014, S. 10) an Relevanz (Burkhart, 2020). Als Antwort auf diese Forderungen verweist die Forschung auf das Führungskonzept „Digital Leadership“ (Bohlen, 2019; Creusen et al., 2017; Kollmann, 2020; Teichmann & Hüning, 2018). Hinsichtlich der Untersuchung von Führung wird allerdings insbesondere im Bereich des Kommunikationsmanagements eine Forschungslücke deutlich (Röttger et al., 2013). Vor diesem Hintergrund widmet sich dieser Aufsatz in einer qualitativen Analyse der Forschungsfrage: **„Inwiefern hat sich Führung durch das coronabedingte Homeoffice verändert und inwiefern entsprechen diese etwaigen Veränderungen dem Führungskonzept Digital Leadership?“**.<sup>2</sup>

1 Der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung (Deutscher Gewerkschaftsbund, 2021) entsprechend wird in diesem Beitrag der Begriff des „Homeoffices“ genutzt. Die Arbeitsdefinition von Homeoffice umfasst hier sowohl die „mobile Arbeit“ als auch die „Telearbeit“ gemäß des § 2 Abs. 7 der Arbeitsstättenverordnung (Initiative neue Qualität für Arbeit, 2021).

2 Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text auf die gleichzeitige Verwendung von weiblichen und männlichen Sprachformen verzichtet und ausschließlich das generische Maskulinum verwendet.

### Digital Leadership

Der dem Führungskonzept Digital Leadership übergeordnete Begriff der „Personalführung“ kann nach von Rosenstiel und Nerdinger (2020, S. 22) definiert werden als eine „zielbezogene Beeinflussung von Unterstellten, durch Vorgesetzte, mithilfe von Kommunikationsmitteln“.

Ein *Digital Leader* stellt dabei nach Kollmann (2020, S. 29) eine Führungsperson dar, die einen „[...] digitalen Führungsstil und eine -kultur im Unternehmen etabliert und sowohl die bisherigen Geschäftsmodelle und die bisherige Organisation digital transformiert als auch neue digitale Geschäftsmodelle und eine digitale Unternehmensstrategie aufbaut“. Digital Leader etablieren in der Rolle als „Change Agents“ (Preusser & Bruch, 2014, S. 35) oder „Kommunikator[en]“ (Bohlen, 2019, S. 31) unter der Nutzung digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien eine digitale Zukunftsvision für das Unternehmen (Bohlen, 2019; Hüsing et al., 2013; van Dick et al., 2016, S. 1).

Um den Anforderungen der VUCA-Arbeitswelten gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte laut Petry (2016, S. 45) am VOPA+-Modell orientieren. Da das VOPA+-Modell in der Literatur als ein basales Modell zur Erklärung des Führungskonzeptes Digital Leadership definiert wird (Petry, 2016), dient es auch in diesem Beitrag als theoretische Grundlage zur Untersuchung der Forschungsfrage.<sup>3</sup> Petry (2016) erweitert im VOPA+-Modell, wie in Abbildung 1 dargestellt, das ursprüngliche VOPA-Modell von Buhse (2014) um den zusätzlichen Faktor des „Vertrauens“. Das Akronym VOPA+ umfasst insgesamt die Merkmale „Vernetzung“, „Offenheit“, „Partizipation“, „Agilität“ plus „Vertrauen“.

3 Das Akronym VUCA steht dabei laut Bennett und Lemoine (2014, S. 1) für „volatility“ („Volatilität“), „uncertainty“ („Unsicherheit“), „complexity“ („Komplexität“) und „ambiguity“ („Ambiguität“).

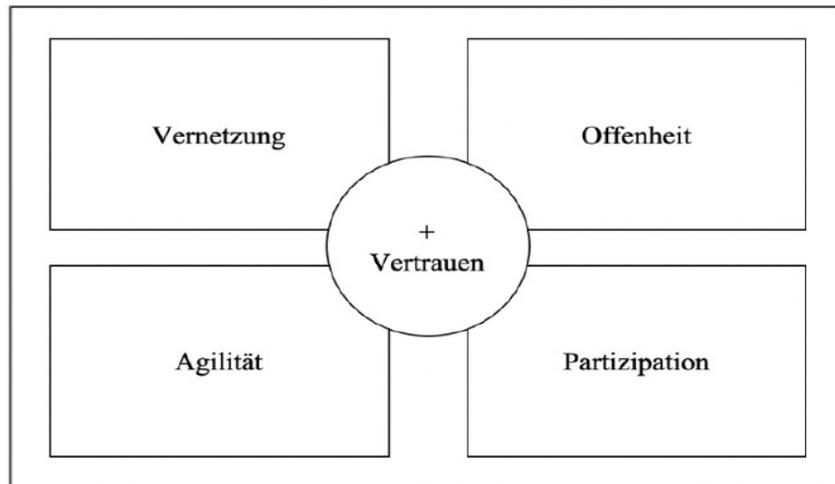


Abb. 1: VOPA+-Modell nach Petry (2016)

*Vernetzung* steht nach Petry (2019, S. 50) für den Einsatz digitaler Technologien, die die Bildung interner Netzwerkstrukturen fördern. *Offenheit für Neues* bildet die Grundlage für Wissensaustausch und Innovationen und zeichnet sich durch eine offene Lern- und Fehlerkultur aus (S. 51-54). *Partizipation* ergänzt das Modell um die Abgabe von Kontrolle und Entscheidungsmacht in selbstorganisierten Teams (Petry, 2021). *Agilität* stellt laut Petry (2019, S. 41) indes die „Kernherausforderung“ der Führung unter VUCA-Bedingungen dar und äußert sich unter anderem in der Nutzung agiler Arbeitsmethoden und -tools (Oberer & Erkollar, 2018). Zuletzt bildet das Merkmal *Vertrauen* die „notwendige Basis“ des Führungshandelns (Petry, 2019, S. 51). Über die Kernmerkmale des VOPA+-Modells hinaus, runden digitale Kompetenzen als „digitale Vision“, „digitales Mindset“ und „digitale Skills“ (Hensellek, 2020, S. 1198; Kollmann, 2020, S. 1200) in Kombination mit Kommunikations- und Medienkompetenzen (Eggers & Hollmann, 2018) sowie „Empathie“ (Malczok & Kirchhoff, 2019, S. 225) das Kompetenzprofil eines Digital Leaders ab. Ferner ist das Konzept durch eine Ambidextrie zwischen bewährten und

agilen Führungsansätzen gekennzeichnet (Buhse, 2012; Petry, 2019).

### **Aktueller Forschungsstand**

Erste empirische Studien zu den Auswirkungen des coronabedingten Homeoffices wiesen sowohl negative als auch positive Effekte des Homeoffices auf Führungshandeln nach (Möckel et al., 2020). Auch aufgrund einer verbesserten Vereinbarkeit der Lebensdomänen waren 87 % der Befragten einer Studie von Bonin et al. (2020, S. 13-15) mit der Arbeit aus dem Homeoffice zufrieden bis sehr zufrieden. Möglichen negativen Effekten des Homeoffices wie der Entgrenzung der Arbeit, der Abhängigkeit von Technologien sowie einer mangelnden Informationsweitergabe (Bonin et al., 2020; Möckel et al., 2020; Pangert et al., 2016; Remdisch, 2005) sollten Führungskräfte als „Beziehungsmanager“ (Einwiller et al., 2021, S. 19) mit einem Fokus auf Sinngebung, Gesundheit und Fürsorge begegnen (Dirani et al., 2020; Simsa & Patlak, 2021). Laut Bitkom (2021) wird die Arbeit aus dem Homeoffice zukünftig in Form hybrider Arbeitsplatzmodelle ausgelegt werden.

## Hypothesen

Basierend auf den theoretischen Grundlagen sowie dem aktuellen Forschungsstand wurden drei Hypothesen aufgestellt.<sup>1</sup>

- **Hypothese 1:** Das coronabedingte Homeoffice stellt die Führung in Kommunikationsagenturen vor neue Herausforderungen.
- **Hypothese 2:** Durch das Homeoffice hat sich das Führungshandeln in den Agenturen in Richtung Digital Leadership verändert.
- **Hypothese 3:** Die Veränderungen im Führungshandeln sind dauerhaft und werden post-Covid in hybriden Arbeitswelten Bestand haben.

## Forschungsmethodik

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden im Rahmen der Haupterhebungsphase vom 02. Juli 2021 bis zum 22. Juli 2021 halbstrukturierte leitfadengestützte Experteninterviews ( $N = 5$ ) mit Führungskräften unterschiedlicher Führungsebenen (weiblich:  $n = 2$ , männlich:  $n = 3$ ) aus deutschen Kommunikationsagenturen durchgeführt. Die Definition einer Kommunikationsagentur entspricht der Definition nach Dahlhoff (1999). Nach einem Pretest ( $N = 2$ ) wurden mittelgroße Agenturen mit einer Größe zwischen 27 und 62 Mitarbeitern als Hauptstichprobe ausgewählt.

In Anbetracht der Corona-Pandemie wurden die Interviews per Telefon oder mithilfe verschiedener Videokonferenz-Tools wie Zoom, Microsoft Teams und Googlemeet durchgeführt. Deduktive Kategorien

<sup>1</sup> Der Einsatz von „ex-ante-Hypothesen“ wird in der qualitativen Forschung unterschiedlich bewertet (Meinefeld, 1997, S. 22). Da in der qualitativen Forschung allerdings keine statistische Überprüfung von Hypothesen berücksichtigt wird, werden die Hypothesen dieses Beitrags nicht als „H0“- und „H1“-Hypothesen definiert. Stattdessen dienen die vorliegenden Hypothesen nur der strukturierten Untersuchung der Forschungsfrage.

(Mayring, 1995), die auf Basis der theoretischen Grundlagen generiert wurden, dienten als Grundlage für die Hypothesengenerierung und den Interviewleitfaden. Die Auswertung der transkribierten Interviews erfolgte anhand der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016). Bei der Auswertung entstanden zusätzliche induktive Kategorien, sodass der vollständige Kodierleitfaden elf Hauptkategorien enthielt.

## Zentrale Ergebnisse

### Hypothese 1:

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) wiesen darauf hin, dass das coronabedingte Homeoffice für eine Verlagerung des Führungshandelns in den virtuellen Raum sowie für Veränderungen in der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Agenturkultur gesorgt hat. Diese Veränderungen äußerten sich in einem Wegfall der informellen privaten Kommunikation (Flurfunk), in einem Anstieg terminierter Meetings über digitale Informations- und Kommunikationstechnologien sowie in der digitalen Substitution von Team-Events. Aus den benannten Veränderungen entstanden auf den Ebenen der „Zusammenarbeit“, „Kultur“, „Kommunikation“, „Stimmung und Wohlbefinden“ sowie dem „Boundary Management“ neue Führungsherausforderungen. Das „Boundary Management“ als Setzen und Bewahren von Grenzen zwischen Lebensdomänen (Ashforth et al., 2000), wirkte dabei der Entgrenzung von Lebensbereichen im Homeoffice entgegen.

**Als relevanteste Herausforderungen im Homeoffice nahmen die befragten Führungskräfte das Aufrechterhalten gegenseitigen Vertrauens, die Stärkung des Teamzusammenhalts und informellen Flurfunks über digitale Tools sowie die eigene Empathie für die Stimmung und das Wohlbefin-**

**den im Team wahr.** Um diesen Herausforderungen zu begegnen, wurden neue Führungsmaßnahmen wie persönliche Care-Calls implementiert.

Für Führungskräfte in ihrer Rolle als Kommunikatoren galt darüber hinaus, über digitale Kanäle eine proaktivere Kommunikation zu etablieren, die über den Aufbau sozialer Gesprächsräume und ad hoc Krisenkommunikation neue Rahmenbedingungen in der internen Kommunikation schaffen musste.

#### **Hypothese 2:**

**Hinsichtlich der zweiten Hypothese konnte gezeigt werden, dass sich das Führungshandeln im Homeoffice insbesondere hinsichtlich zunehmender Agilität sowie einem erhöhten Bedarf an digitalen Kompetenzen und Empathie in Richtung Digital Leadership verändert hat.** Allerdings stimmten bereits vor der Implementierung des corona-bedingten Homeoffices zentrale Merkmale der Führung in den Agenturen mit denen des Führungskonzeptes Digital Leadership überein (Petry, 2019; Buhse, 2012; Eggers & Hollmann, 2018; Hensel-ek, 2020; Kollmann, 2020; Teichmann &

Hüning, 2018). Die in den Agenturen zusätzlich etablierten Führungsmaßnahmen wie das Boundary Management gehen über die aktuelle Theorie zu Digital Leadership hinaus.

#### **Hypothese 3:**

Weiterhin zeichnete sich ab, dass die zukünftig hybride Arbeit in den Kommunikationsagenturen mit neuen Herausforderungen einhergehen wird, die noch nicht vollständig antizipiert werden können. **Grundsätzlich gleichen sich aus Sicht der Befragten allerdings die zentralen Erfolgsfaktoren des Führungshandelns der Zukunft mit den Kernmerkmalen eines Digital Leaders.** Somit konnte bestätigt werden, dass die im coronabedingten Homeoffice entstandenen Führungsveränderungen voraussichtlich auch post-Covid bestehen werden.

#### **Modellansatz (Digital) Leadership im Homeoffice in Kommunikationsagenturen**

Basierend auf den Ergebnissen können verschiedene Handlungsempfehlungen für erfolgreiche Homeoffice-basierte Führung in Kommunikationsagenturen abgeleitet werden.

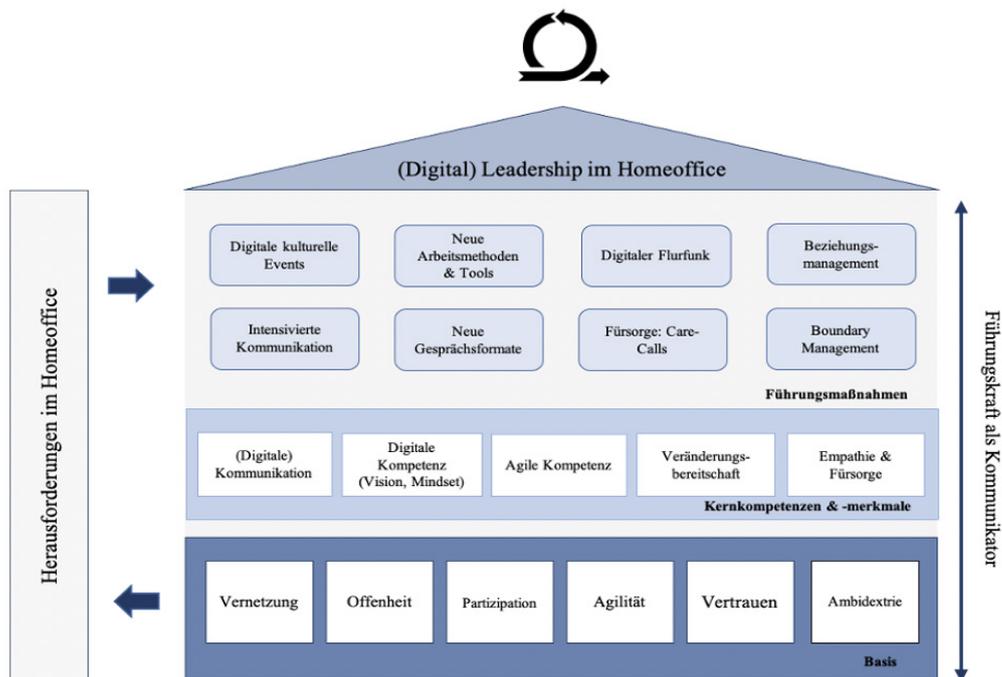


Abb. 2: (Digital) Leadership im Homeoffice in Kommunikationsagenturen (in Anlehnung an Petry (2016))

Die „Basis“ des Modells für erfolgreiches Leadership aus dem Homeoffice umfasst wie in Abbildung 2 dargestellt die Kernmerkmale eines Digital Leaders im Sinne des VOPA+-Modells (Petry, 2016) sowie die Ambidextrie (Buhse, 2012) zwischen agilen und klassischen Führungsansätzen. Ergänzend sollten Führungskräfte Agenturzielen partizipativ als „Objectives & Key Results“ (OKRs) (Lobacher, 2019) im Sinne transformationaler Führung aufsetzen. „OKRs“ schaffen einen Rahmen zur selbstverantwortlichen Erarbeitung nachhaltiger Ziele in VUCA-Kontexten (Lobacher, 2019, S. 241). Als Werkzeug basieren sie zudem auf agilen Prinzipien wie dem Einsatz selbstbestimmter Teams und Iterationszyklen (Lobacher, 2019).

Auf der Ebene der Kernkompetenzen und -merkmale umfasst das Modell (digitale) Kommunikationskompetenzen, digitale

Kompetenzen, agile Kompetenzen, Veränderungsbereitschaft (der Kultur) sowie Empathie und Fürsorge (Abbildung 2). Die benannten Kernkompetenzen befähigen Digital Leader, auf die zentralen Herausforderungen der Homeoffice-Arbeit zu reagieren. Diese Herausforderungen auf Ebenen der 1) Zusammenarbeit, 2) Agenturkultur, 3) Kommunikation, 4) Stimmung und des Wohlbefinden im Team sowie 5) des Boundary Managements unterliegen den Veränderungen der VUCA-Arbeitswelten und stehen zugleich in einem Interaktionsprozess mit den Kernkompetenzen und Führungsmaßnahmen.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Weitere Rahmenbedingungen für die Führung aus dem Homeoffice wie die technische Ausstattung und digitale Infrastruktur werden in diesem Ansatz vorausgesetzt.

Um dem potenziellen Verlust des persönlichen und fachlichen Austauschs, der informellen Kommunikation, des Teamgefühls sowie der kollektiven Werte und Stimmungen entgegenzuwirken, müssen zudem konkrete Führungsmaßnahmen (Abbildung 2) implementiert werden. Diese Maßnahmen beziehen sich unter anderem auf Care-Calls, das Beziehungsmanagement sowie das Boundary Management. Den Modellstufen übergeordnet stehen Führungskräfte in der Rolle als Kommunikatoren (Abbildung 2) vor der Aufgabe, jegliche Veränderungen, Maßnahmen und Ziele der Führung zeitnah, transparent und offen zu kommunizieren. Zuletzt wird dem Modellansatz eine übergeordnete Notwendigkeit zum lebenslangen Lernen (Knorr, 2020) beziehungsweise „double loop learning“ (Argyris, 1977)<sup>2</sup> zugeordnet (Symbol über der Abbildung). Als Digital Leader im Homeoffice sollten Führungskräfte demnach ihr eigenes Handeln insbesondere vor den sich ändernden Anforderungen der hybriden Arbeitswelten kontinuierlich

<sup>2</sup> Das Konstrukt des lebenslangen Lernens (Knorr, 2020) wird durch das Symbol einer Schleife oberhalb des Modellansatzes dargestellt.

hinterfragen und iterativ anpassen. Der Modellansatz muss daher stetig aktualisiert werden.

### Fazit und Ausblick

***Zusammenfassend lässt sich hinsichtlich der Forschungsfrage festhalten, dass sich Führungshandeln in mittelgroßen Kommunikationsagenturen in Deutschland aufgrund des coronabedingten Homeoffices teilweise in Richtung Digital Leadership verändert hat.***

Wichtige Merkmale eines Digital Leaders im Sinne des VOPA+-Modells (Petry, 2016) waren allerdings bereits vor der Krise im Führungshandeln der befragten Führungskräfte zu beobachten. Zukünftige Forschung im Rahmen des Kommunikationsmanagements sollte zudem auch die sich abzeichnende Weiterentwicklung des Führungskonzeptes Digital Leadership in hybriden Arbeitswelten post-Covid weiter untersuchen. Ziel sollte hierbei sein, die Forschungslücke zu Digital Leadership in veränderten Arbeitswelten in der Kommunikationsbranche mithilfe von zusätzlichen quantitativen oder Längsschnituntersuchungen zu schließen (Röttger et al., 2013).

## Literaturverzeichnis

**Amerland, A.** (2021, 04. Januar). Das sind die Führungstrends 2021. <https://www.springerprofessional.de/leadership/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170>

[hip/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170](https://www.springerprofessional.de/leadership/corona-krise/das-sind-die-fuehrungstrends-2021/18602170)

**Argyris, C.** (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard business review*, 55(5), S. 115-125.

**Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M.** (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>

**Bitkom** (2021, 07. April). Corona führt zu Digitalisierungsschub in der deutschen In-

dustrie. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Corona-fuehrt-zu-Digitalisierungsschub-in-der-deutschen-Industrie>.

**Bitkom** (2021, o. D.). Homeoffice in Zeiten der Corona-Pandemie. <https://www.bitkom.org/Themen/Corona/Homeoffice-in-Zeiten-der-Corona-Pandemie>

**Bitkom** (2021, o. D.). Mobiles Arbeiten und hybrides Arbeiten. Arbeiten in und nach der Corona Pandemie. [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210309\\_lf\\_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210309_lf_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf)

**Bohlen, W.** (2019). Digital Leadership – Wie verändert die Digitalisierung die Mitarbeiterführung und was müssen Personalmanager bereits heute tun?. In Fürst, R. A. (Hrsg.), *Gestaltung und Management der digitalen Transformation*. Springer, S. 277–292.

**Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., & Steffes, S.** (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>

**Buhse, W.** (2012). Changing the Mindset: Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In Lembke, G. & Soye, N. (Hrsg.), *Digitale Medien im Unternehmen*. Springer, S. 277–292.

**Buhse, W.** (2014). *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Plassen Verlag.

**Burkhart, A.** (2020). *Wirksame Führung in Banken und Sparkassen*. Springer-Verlag.

**Creusen, U., Gall, B., & Hackl, O.** (2017). *Digital Leadership: Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Springer-Verlag.

**Dahlhoff, H. D.** (1999). *Die Agenturwahl. Das große Handbuch Werbung*. Springer Gabler, S. 257–274.

**Deutscher Gewerkschaftsbund** (2021, 01. Juli). *Geltende Corona-Schutzmaßnahmen in der SARS-CoV-2-Arbeitsschutzverordnung*. <https://www.dgb.de/themen/+++co++06f03444-608e-11eb-989c-001a4a160123>

**Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N. & Majzun, Z.** (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380–394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>

**Eggers, B., & Hollmann, S.** (2018). Digital Leadership-Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“. In Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L. I. & Wassef, F. (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management* (S. 43–68). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_3)

**Einwiller, S., Sackmann, S. A., & Zerfaß, A.** (2021). Mitarbeiterkommunikation: Gegenstand, Bereiche und Entwicklungen. In *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Gabler, S. 257–274. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1_1)

**Fraunhofer IAO, Ricci, C.** (2020, 19. Oktober). *Die Corona-Pandemie als Digitalisierungsbooster*. <https://blog.fraunhofer-iao.de/>

iao.fraunhofer.de/die-corona-pandemie-als-digitalisierungsbooster/

**Hensellek, S.** (2020). Digital Leadership– Ein Rahmenwerk zur erfolgreichen Führung im digitalen Zeitalter. In Kollmann, T. (Hrsg.), *Handbuch Digitale Wirtschaft*. Springer Gabler, S. 1189–1207.

**Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Welsum, D., Cattaneo, G., Kolding, M., & Lifonti, R.** (2013). E-leadership: E-Skills for competitiveness and innovation vision, roadmap and foresight scenarios. *Empirica*. <https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2015/03/vision-final-report.pdf>

**Initiative neue Qualität für Arbeit** (2014). Führungskultur im Wandel. [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/fuehrungskultur-im-wandel.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/fuehrungskultur-im-wandel.pdf?__blob=publicationFile&v=2)

**Knorr, J.** (2020). Digital Mindset zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. In Dahm, M. H. & Thode, S. (Hrsg.), *Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis* (S. 45–60). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-28557-9_3)

**Kollmann, T.** (2020). Das Digital Leadership. In *Digital Leadership*. Springer Gabler, S.1–42.

**Laß, I.** (2021, 10. März). Die Situation vor der Coronakrise: Homeoffice als Randphänomen. Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/nachschlagen/datenreport-2021/auswirkungen-der-coronapandemie/330417/die-situation-vor-der-coronakrise-homeoffice-als-randphaenomen>

**Lobacher, P.** (2019). 10 Objectives & Key Results (OKR) als agiler und partizipativer Führungsansatz. In Petry, T. (Hrsg.), *Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Haufe-Lexware, S. 241

**Malczok, M., & Kirchhoff, S.** (2019). Digitalisierung und Partizipation– Brauchen wir ein neues Skill Set für Führungskräfte?. In Stumpf, M. (Hrsg.), *Digitalisierung und Kommunikation*. Springer-Verlag, S. 211–229.

**Mayring, P.** (1995). *Handbuch Qualitative Sozialforschung*. 2. Auflage

**Mayring, P.** (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Beltz.

**Möckel, K., Beaufils, M., & Buggert, S.** (2020). Anpassung an eine neue Normalität. Hays AG. <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-anpassung-an-eine-neue-normalitaet-2020.pdf>

**Möhring, K., Naumann, E., Reifenscheid, M., Blom, A. G., Wenz, A., Rettig, T., Lehrer, R., Krieger, U., Juhl, S., Friedel, S., Fikel, M., & Cornesse, C.** (2020). Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zu Erwerbstätigkeit und Kinderbetreuung. MADOC Publikationsserver & Universitätsbibliographie Universität Mannheim.

**Oberer, B., & Erkollar, A.** (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*.

**Pangert, B., Pauls, N., & Schüpbach, H.** (2016). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Do

main-Balance und Gesundheit (2.Aufl.). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Petry, T.** (2016). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. Haufe-Lexware.

**Petry, T.** (2019). Digital Leadership: Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy. 2 Auflage. Haufe-Lexware.

**Petry, T.** (2021, 09. April). Was Digital Leadership ausmacht. Haufe. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-leadership/merkmale-von-digital-leadership\\_80\\_536632.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/digital-leadership/merkmale-von-digital-leadership_80_536632.html)

**Preusser, I., & Bruch, H.** (2014). Leadership 2.0-Führung in digitalen Zeiten: Leadership-Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. In Mehlich, P., Brandenburg, T. & Thielsch, M. T. (Hrsg.). Praxis der Wirtschaftspsychologie III: Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung. MV-Verlag, S. 211–229.

**Remdisch, S.** (2005). Distance Leadership. Führung auf Distanz. Präsentation <https://www.yumpu.com/de/document/read/15611219/managing-virtual-teams-the-importance-of-distance-leadership>

**Röttger, U., Zerfaß, A., Kiesenbauer, J., & Stahl, J.** (2013). Führung im Kommunikationsmanagement-Herausforderungen im internationalen Vergleich

(No. 1). Forschungsberichte zur Unternehmenskommunikation. [https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Research\\_report/20130610\\_Forschungsbericht1.pdf](https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Research_report/20130610_Forschungsbericht1.pdf)

**Röttger, U., & Zielmann, S.** (2009). PR-Beratung: Theoretische Konzepte und empirische Befunde. Springer-Verlag.

**Simsa, R., & Patak, M.** (2021). Leadership & Homeoffice: So gelingt Führung auf Distanz. Linde Verlag GmbH

**Teichmann, S., & Hüning, C.** (2018). Digital Leadership-Führung neu gedacht: Was bleibt, was geht?. In Keuper, F. Schomann, M., Sikora, L. I. & Wassef, R. (Hrsg.), Disruption und Transformation Management (S. 23–42). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-19131-3_2)

**Van Dick, R., Helfritz, K. H., Stickling, E., Gross, M., & Holz, F.** (2016). Digital Leadership-Die Zukunft der Führung in Unternehmen. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital\\_Leadership\\_Studie.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2012-2016/Digital_Leadership_Studie.pdf)

**Von Rosenstiel, L., & Nerdinger, F. W.** (2020). Grundlagen der Führung. In von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer-Poeschel.