

Fragestellung

Welche Kompetenzen benötigt eine Führungskraft, um ihre Mitarbeitenden in einer hybriden Arbeitswelt führen zu können?



Theoretische Grundlagen

Mitarbeiterführung in hybrider Arbeitswelt

- Mitarbeiterführung als Prozess der dynamischen, ethisch legitimierten und wechselseitigen Verhaltensbeeinflussung (Schirmer und Woydt 2023, 2)
- Hybride Arbeitswelt als eine Kombination aus klassischen und virtuellen Arbeitsmodellen, die höhere Flexibilität hinsichtlich Arbeitsort und Arbeitszeit ermöglichen (Linder 2022, 5)

Begriff der Führungskompetenz

- Kompetenz als geistige oder physische Selbstorganisationsdispositionen, die Fähigkeiten umfassen, selbstorganisiert und kreativ zu handeln und mit unscharfen oder fehlenden Zielvorstellungen und Unbestimmtheit umzugehen (Erpenbeck et al. 2017, XII)
- Führungskompetenz als Querschnittskompetenz, bestehend aus mehreren Schlüsselkompetenzen (Erpenbeck 2012a, 137)
- Führungskompetenz als die Fähigkeit, in unerwarteten, (zukunfts-)offenen Führungssituationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können (Erpenbeck 2012a, 113)

Führungskompetenz

- Vier Basiskompetenzgruppen (Personale Kompetenzen, aktivitätsbezogene Kompetenzen, fachlich-methodische Kompetenzen und sozial-kommunikative Kompetenzen) mit jeweils 64 Schlüsselkompetenzen aus diesen bilden sich die für die Führungskompetenz relevanten Basiskompetenzen (Erpenbeck und Heyse 2012b, Schirmer und Woydt 2023, 49)
- Die drei häufigsten Schlüsselkompetenzen, mit denen Führungskompetenz in Verbindung gebracht wird, sind Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Teamfähigkeit (Ciesielski 2016, 121).

Digitale Führungskompetenz

- Weitere Querschnittskompetenzen, die zur Führungskompetenz hinzukommen, die Führungskräfte im digitalen Arbeitssetting bedeutsam sind: Medienkompetenz, Interkulturelle Kompetenz, Innovationskompetenz (Schirmer und Woydt 2023, 49; Ciesielski 2021, 22)

Hybride Führungskompetenz

- Modell für hybride Führung „NEW C.A.R.E.“: Communication, Awareness, Relationship, Empowerment (Gal 2021, 102)

Methodik	Relevanz der Forschungsarbeit
– Qualitative Datenerhebung, deduktiv-induktives Vorgehen – Leitfadengestützte Experteninterviews mit drei Führungskräften aus einem Unternehmen von verschiedenen Abteilungen (Schwerpunkt Personal) – Kriterien: Führungserfahrung von mind. 2 Jahren im hybriden Setting – Auswertungsmethode: Inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse nach Kukartz (2016)	– Durch Digitalisierung und damit einhergehende Transformation Veränderung der Arbeitsprozesse ➔ Intensivere Diskussion um Mitarbeiterführung in einem zunehmend digitalen Arbeitsumfeld und mit Mitarbeitenden an verschiedenen Arbeitsorten (Schirmer und Woydt 2023, 244f.) – Hybride Führung als Normalität: Mehr als 80 % der FK’s können zumd. teilweise über ihren Arbeitsort entscheiden (Odgers Berndtson 2021, 10) – Damit einhergehend veränderte und steigende Kompetenzanforderungen an Führungskräfte in hybrider Arbeitswelt (Franken 2022, 107; Odgers Berndtson 2021, 10) --> Um Anforderungen gerecht zu werden rücken hybride Führungskompetenzen in den Fokus (Gall 2021, 102)

Bedeutung der erwarteten Ergebnisse

- Forschungsergebnisse zu eher allgemeineren Themen bezüglich digitaler Führung, hybride Arbeitsweise, aber kaum Forschung zu Kompetenzen die nur hybride Führung betreffen
- Herausarbeitung von Führungskompetenzen, klassischen Führungskompetenzen und hybriden Führungskompetenzen berücksichtigt alle Führungskompetenzen, die als Grundlage für Interviewleitfaden dienen zur Erzielung eines umfassenden Forschungsergebnisses
- Mittels Literatur und empirischer Ergebnisse sollen gebündelt Kompetenzen herausgearbeitet werden, die Führungskräfte in einer hybriden Arbeitswelt benötigen

Literatur:

Ciesielski, Martin A. (2016): Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen. 1. Aufl. 2016. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Ciesielski, Martin A.; Schutz, Thomas (2021): Digitale Führung (nicht nur) in Krisen-zeiten. Anregungen für eine bessere virtuelle Zusammenarbeit. Wiesbaden: Springer Gabler.

Erpenbeck, John (2012a): Führungskompetenz. In: Werner G. Faix (Hg.): Kompetenz. Festschrift - Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Unter Mitarbeit von John Erpenbeck. Stuttgart: Steinbeis-Ed (Kompetenz, Persönlichkeit, Bildung, / School of International Business and Entrepreneurship. Werner G. Faix ... (Hrsg.). ; Bd. 4), S. 111–170.

Erpenbeck, John (2012b): Was "sind" Kompetenzen? In: Werner G. Faix (Hg.): Kom-petenz. Festschrift - Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Unter Mitarbeit von John Erpenbeck. Stuttgart: Steinbeis-Ed (Kompetenz, Persönlichkeit, Bildung, / School of International Business and Entrepreneurship. Werner G. Faix ... (Hrsg.). ; Bd. 4), S. 1–57.

Franken, Swetlana (2022): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente Techni-ken und Best-Practice-Beispiele. 2nd ed. Wiesbaden, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler (Springer eBook Collection).

Gall, Sabrina (2021): Erfolgreich führen in hybriden Arbeitswelten. Analog und digital - Roadmap für Führungskräfte. Unter Mitarbeit von Jörg Wittenberg. 1. Auflage 2021. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Odgers Berndtson (2021): Manager Barometer 2021–2022. Online verfügbar unter <https://www.odgersberndtson.com/media/11152/ob-managerbarometer-2122.pdf>, zuletzt geprüft am 18.08.2023.