



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Konflikte in hybriden Teams

Forschungsdesign für das Studienprojekt
im Studiengang Human Resource Management / Personalpolitik

An der Professur für Personalwirtschaft

Prof. Dr. Florian Schramm

Universität Hamburg

Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Fachbereich Sozialökonomie

Verfasst von:

The Deadlines – Nie ohne mein Team

Svea Henrike Andresen

Anika Gohlke

Robert Denninger

Charleen Ratke

Judith Freudenfeld

Eingereicht am 30.08.2022

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abstract	IV
1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens.....	2
2.1 Formen der Zusammenarbeit in Teams	2
2.2 Konflikte	3
2.2.1 Der soziale Konflikt.....	4
2.2.2 Fokus Intragruppenkonflikt	4
2.2.3 Neun-Phasen-Modell der Konflikteskalation (Glasl) und Konfliktlösung	5
2.3 Konfliktpotenziale in analogen, digitalen und hybriden Teams.....	7
2.3.1 Rollenklarheit und persönliches Miteinander	8
2.3.2 Kommunikation	8
2.3.3 Vertrauen.....	10
2.4 Forschungsziel Anwendung und Praxisrelevanz.....	11
3. Methodische Aspekte	12
3.1 Untersuchungsgruppe und Feldzugang.....	12
3.2 Beschreibung der Erhebungsmethodik und Materials.....	14
3.3 Beschreibung der Auswertungsmethodik.....	15
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.....	17
4.1 Auswertung der Ergebnisse zur Forschungsfrage 1: Wie treten soziale Konflikte in hybriden Teams auf?	17
4.1.1 Kontextbedingungen	17
4.1.2 Konfliktspezifika.....	20
4.1.3 Allgemeine Einschätzung – Konflikte in hybrider Teamarbeit	24
4.2 Auswertung der Ergebnisse zur Forschungsfrage 2: Wie werden soziale Konflikte in hybriden Teams gelöst?.....	26

4.2.1 Konfliktspezifika.....	26
4.2.2 Allgemeine Einschätzung – Konflikte in hybrider Teamarbeit	28
5. Diskussion der Ergebnisse	31
5.1 Diskussion zur Forschungsfrage 1: Wie treten soziale Konflikte in hybriden Teams auf?	31
5.2 Diskussion zur Forschungsfrage 2: Wie werden soziale Konflikte in hybriden Teams gelöst?	34
6. Fazit, kritische Würdigung und Ausblick	36
7. Anhang.....	III
7.1 Interviewleitfaden	III
7.2 Transkriptionen der Interviews	IX
7.2.1 Interview 2.....	IX
7.2.2 Interview 3.....	XIX
7.2.3 Interview 4.....	XXVI
7.2.4 Interview 5.....	XXXIII
7.2.5 Interview 6.....	XLIV
7.2.6 Interview 7.....	LIII
7.2.7 Interview 8.....	LXIX
7.2.8 Interview 9.....	LXXXIV
7.2.9 Interview 10.....	C
7.2.10 Interview 11.....	CXVII
7.3 Codebaum	CXXVI
7.4 Datenschutzerklärung	CXXVIII
8. Literatur	CXXIX
9. Ehrenwörtliche Erklärung.....	CXXXIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schematische Kurzfassung der Neun Eskalationsstufen (in Anlehnung an Glasl 2019: 82ff.)
..... 6

Abstract

Diese Studie beschäftigt sich mit der Entstehung von und dem Umgang mit sozialen Konflikten in hybriden Teams. Es wird untersucht, welche Faktoren der digitalen und analogen Zusammenarbeit das soziale Miteinander in Organisationen erschweren. Damit trägt diese Studie zu einer empirischen Grundlage dieses jungen Forschungsfelds bei, indem mit einer qualitativen Erhebung Konflikte gesammelt und systematisch analysiert werden. Dabei zeigte sich, dass die für hybride Teams charakteristischen begrenzten und häufig asynchronen Kommunikationskanäle zu Teilen des Teams einen wichtigen Faktor für die Entstehung von Konflikten darstellen. Im Konfliktverlauf wurden oft unbeteiligte Dritte zur Lösung von Konflikten einbezogen. Überdies entstanden die meisten identifizierten Konflikte innerhalb der Stichprobe aus dem hybriden Kontext im digitalen Raum. Umgekehrt wurde zur Lösung der Konflikte ein analoger Kanal bevorzugt. Eine tendenzielle Überlegenheit von hybriden Teams gegenüber anderen Arbeitskonzepten kann anhand der herausgearbeiteten Faktoren nicht eindeutig bewertet werden. Darüber hinaus werden mittels der Ergebnisse mögliche praxisrelevante Konsequenzen diskutiert.

This study deals with the emergence of -and the handling of- social conflicts in hybrid teams. It examines which factors of digital and analog collaboration complicate social interaction in organizations. Thus, this study contributes to an empirical basis of this relatively young field of research by collecting and systematically analyzing conflicts with this qualitative survey. It was shown that the limited and often asynchronous communication channels to parts of the team, which are characteristic for hybrid teams, are an important factor for the development of conflicts. In the course of this, third-party participants were often involved in the resolution of conflicts. Moreover, most of the identified conflicts within the sample arose from the hybrid context in the digital space. Conversely, an analog channel was preferred for conflict resolution. A tendency of hybrid teams being superior to other work concepts cannot be clearly assessed on the basis of the factors identified. In addition, the results are used to discuss possible practical implications.

1. Einleitung

Als eine der Folgen der Covid19-Pandemie und der damit in Deutschland verbundenen Homeofficepflicht ist die mobile Arbeit in vielen Organisationen heute zur Normalität geworden. So zeigt eine Studie des ifo-Instituts von 2020, dass die regelmäßige Arbeit aus dem Homeoffice in deutschen Unternehmen vor der Krise bei 51% lag und innerhalb eines Jahres auf 76% gestiegen ist, bei den großen¹ Unternehmen sogar auf 97% (Demmelhuber et al. 2020: 2). In Folge des Zuwachses von örtlich flexiblen Arbeitsmodellen wurden auch die Vorteile ebendieser deutlich: geringere Krankheitsraten, geringere Fluktuation sowie eine bessere Work-Life-Balance. Zudem bestätigen Studien, dass es kaum Produktivitätseinbußen gibt. Teils sei die Arbeit der Mitarbeitenden, die im Homeoffice arbeiten, sogar produktiver als die derer vor Ort (Schwarzbauer & Wolf 2020: 7ff.). Aufgrund der Vielzahl von Vorteilen fordern Arbeitnehmer:innen die Weiterführung mobiler Arbeitsformen, weshalb mit einem Bestehenbleiben oder gar einem weiteren Anstieg der Mobilarbeit gerechnet werden kann (Herget 2021: 1). Im Zuge des Anstiegs mobiler Arbeitsformen und der damit einhergehenden vermehrten Nutzung der Vorteile digitaler Kommunikationsmittel etablierten sich vielfältige neue Arten der Teamzusammensetzung. Der aktuelle Trend führt weg vom klassisch analogen Team hin zu virtueller und hybrider Teamarbeit (Alipour et al. 2020: 36). Aus diesem Wandel ergeben sich neue Teamdynamiken und damit Herausforderungen für das Team selbst sowie dessen Management, welche entsprechend moderiert werden müssen. Aufgabe der Personal- und Teamentwicklung ist es nun, diese Dynamiken zu erfassen und insbesondere möglichen Konflikten, die daraus hervorgehen können, entgegenzuwirken. Dabei kommt dem Konfliktmanagement innerhalb der Personalentwicklung als wichtiges Instrument zur Förderung einer stabilen Teamperformance, der Mitarbeiter:innenbindung sowie deren Zufriedenheit eine gesonderte Rolle zu (Pazos 2012: 409f.). Konflikte und deren Bewältigung wurden bereits zahlreich in analogen sowie virtuellen Teams in der Forschung betrachtet, in hybriden Arbeitsformen hingegen ist der Forschungsstand des Konfliktmanagements noch nicht derartig fortgeschritten (Kahlow et al. 2020: 68).

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Personalentwicklung – HRM im Wandel“ soll die vorliegende Forschungsarbeit „Konflikte in hybriden Teams“ einen Beitrag zur Erforschung hybrider Teamarbeit leisten. Dabei soll der Fokus insbesondere auf dem Konfliktmanagement hybrider Teams, konkret auf dem Auftreten und der Beendigung von Intragruppenkonflikten liegen. In der vorliegenden Arbeit soll im Folgenden das Forschungsvorhaben dargelegt werden, indem die relevanten theoretischen Aspekte sowie die spezifische Forschungsmethodik genauer dargelegt und erläutert werden.

¹ Demmelhuber et al. verstehen unter großen Unternehmen eine Mitarbeitendenzahl von über 500.

2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

Da sich Unternehmen, wie bereits einleitend beschrieben, geografisch immer weiter ausdehnen und Fernarbeit nicht erst seit dem Ausbruch der Covid-19 Pandemie immer verbreiteter ist, nutzen Teams zunehmend ergänzend die sogenannte computervermittelte Kommunikation (computer mediated communication – CMC), um online zusammenzuarbeiten (Walter & Meluch 2012: 31). Damit entsteht ein Bedarf, Konflikte, ihr Management und ihre Lösung, die innerhalb analoger Teams umfangreich erforscht sind, auch im Kontext dieser vergleichsweise neuen Kooperationsformen zu untersuchen.

2.1 Formen der Zusammenarbeit in Teams

Um Erfolgsfaktoren und Moderatoren der Konfliktenstehung und -bewältigung in diesen Teams besser zu verstehen, gilt es zunächst ein einheitliches Verständnis der unterschiedlichen Kooperationsformen herzustellen.

Für die Zwecke unserer Forschungsbemühungen definieren wir Teams als Gruppen, die ein bestimmtes Ziel verfolgen und deren Mitglieder dabei klare Rollen und Verantwortlichkeiten haben (Katzenbach & Smith 2009: 31). So sind nach Katzenbach & Smith (2009) nicht alle Gruppen auch Teams, jedoch alle Teams als Gruppen zu definieren. Diese Grundlage ermöglicht es uns, auch solche Forschungsarbeiten zu erfassen, in denen diese begriffliche Unterscheidung nicht vorgenommen wurde oder in denen Teams etwa als aufgabenorientierte Arbeitsgruppen qualifiziert wurden. Angesichts der Tatsache, dass sich nur ein Teil der Studien mit Gruppen im Sinne dieses Begriffs befassen, beziehen wir uns in unserer Arbeit auf Teams, die sich in drei Kategorien unterscheiden lassen (Kahlow et al. 2020: 4). Die erste und bis vor Kurzem gebräuchlichste Kategorie sind die analogen Teams. Kennzeichnend für diese Art der Kooperation ist, dass sich die Teammitglieder regelmäßig, persönlich und am selben Ort treffen. Verteilte und geografisch getrennte Teams sind dieser Kategorie nicht zuzuordnen, da in diesen Fällen die Arbeitskoordination zwischen den Teammitgliedern nicht überwiegend offline stattfindet.

Ob online, virtuell, digital, CMC-geprägte oder geografisch getrennte Teams, die Bezeichnungen werden in der Fachliteratur oft austauschbar und uneinheitlich verwendet. Digitale Teams sind dann als solche zu kategorisieren, wenn ihre Mitglieder ausschließlich eine Kombination von Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen, um Aufgaben auszuführen, Informationen zu erhalten oder miteinander über eine geografische Distanz zu kooperieren. Ein häufig vorkommendes jedoch nicht basales Charakteristikum bildet die oft asynchrone Zeitspanne, auf der kooperiert wird (Andriessen et al. 2003: 8). Die Gründe für eine derartige durch Virtualität und Geografie distanzierte Zusammenarbeit können vielfältig sein. Im Allgemeinen verringert die CMC jedoch die Transportkosten sowie den Zeitverlust, der entsteht, wenn Teamkollegen reisen müssen, um zusammenzuarbeiten (Martins et al. 2004: 806). Trotz dieser Vorteile müssen wichtige Einschränkungen benannt werden. Insbesondere filtern virtuelle Gruppenumgebungen eine Reihe von kontextuellen Hinweisen in der Interaktion,

reduzieren die soziale Präsenz der Teilnehmenden und vermitteln weniger Informationen als eine analoge Alternative (ebd.). Infolgedessen können sich digitale Teams beim Einsatz von Technologie in ihren zwischenmenschlichen Gruppenprozessen beeinträchtigt sehen (Andriessen et al. 2003: 8). So verändert die CMC die Gruppendynamik, weil asynchronen Online-Gruppen ein Teil der zwischenmenschlichen Komponenten fehlen, die in analogen Teams vorhanden sind. Beispielhaft dafür sind die non-verbale Kommunikation und synchrones Feedback zu nennen (Hinds & Mortensen 2005: 290). Eine erwähnenswerte Einschränkung dieser Position bezieht sich dabei unserer Ansicht nach auf das Forschungsdesign vieler Arbeiten in diesem Bereich. Die meisten Forschungsberichte, die sich auf die Auswirkungen der Technologie auf die Teamdynamik beschäftigen, arbeiten querschnittlich (Webster & Staples 2006: 188). So gibt es auch Vertreter:innen mit der Ansicht, dass Unterschiede in den Teamprozessen und -ergebnissen zwischen virtuellen und analogen Teams möglicherweise nur zu Beginn der Interaktion bestehen (Friedman & Currall 2003: 1341). Dies hebt die Bedeutung von Längsschnittuntersuchungen beim Vergleich von analogen- und virtuellen Teams hervor. Darüber hinaus muss auch zwischen verschiedenen Arten von virtuellen Teams unterschieden werden, da einige virtuelle Kommunikationsmedien (z. B. Videokonferenzen und virtuelle Welten) eine reichhaltigere Kommunikation ermöglichen als andere (z. B. E-Mail und Chat) aufgrund der Einbeziehung von physischen, nonverbalen Informationen während des zwischenmenschlichen Austauschs (Martins et al. 2004: 808). Ein reichhaltigeres Kommunikationsmedium senkt die sogenannten Verständniskosten, die wiederum auf dem Mangel an kontextuellen Hinweisen beruhen, die durch mangelnde Gleichzeitigkeit und Sequenzialität insbesondere während der schriftlichen digitalen Kommunikation auftreten (Hinds & Mortensen 2005: 290).

Obwohl die Arbeitsgruppenforschung dazu neigt, analoge und digitale Teams als sich gegenseitig abschließend zu betrachten, interagieren Arbeitsgruppen häufig sowohl über analoge als auch über digitale Kanäle (Kahlow et al. 2020: 52). Zum Beispiel können Mitglieder eines Teams eine Diskussion in einer analogen Sitzung beginnen und die Diskussion später per E-Mail oder Chat fortsetzen.

Innerhalb dieser Kategorie der hybriden Teams variiert die Virtualität jedoch in einem hohen Maße. Dabei ist der Begriff der Virtualität definiert als der Anteil, den CMC and der gesamten Kommunikation einer Gruppe ausmacht. Er kann als ein Kontinuum im Bereich zwischen rein analogen und vollständig digital kooperierenden Teams betrachtet werden (Martins et al. 2004: 808).

2.2 Konflikte

Konflikte in Teams sowie in Organisationen gehören aufgrund der Zusammenarbeit von Menschen zum Arbeitsalltag dazu (Thiel 2021:68; Eremit & Weber 2016:63). Für die weitere Analyse sollen in diesem Kapitel zunächst Begrifflichkeiten erklärt, gesetzte Fokusse erläutert, sowie auf das der Arbeit zugrundeliegende Modell der Konfliktentwicklung eingegangen werden.

2.2.1 Der soziale Konflikt

Wie in vielen großen Forschungsgebieten gibt es auch innerhalb der Konfliktforschung keine einheitliche Konfliktdefinition (Nowak 2021: 13; Thiel 2021: 66).

Nowak erkennt allerdings zwei Definitionsrichtungen innerhalb der Konfliktforschung (Nowak 2021: 16f.). Die eine Richtung sieht einen Konflikt bereits in der Unvereinbarkeit von beispielsweise Bedürfnissen, Werten, Interessen oder Zielen. Der Konflikt wird als bestimmter Zustand wahrgenommen, bei dem nicht unbedingt eine Interaktion vorliegen muss (ebd.: 16f.). Hingegen versteht die andere Definitionsrichtung einen Konflikt als Prozess, der durch die Interaktion der Konfliktparteien und hier beispielsweise durch Streiten, Ausdruck von Emotionen sowie physischer oder psychischer Gewalt zum Vorschein kommt (ebd.: 16f.).

Glasl, einer der bekanntesten und führenden Konfliktforschern, kritisiert die erste Definitionsrichtung als schwer brauchbar für Theorie und Praxis (Glasl 2019: 71) und definiert den sozialen Konflikt in Anlehnung an den Konflikt als Prozess als

„[...] eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeit im Wahrnehmen und im Denken und im Fühlen und im Wollen - mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt und will eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteure) erfolge.“ (Glasl 2013: 17).

Auf diese prozessbasierte Betrachtung von sozialen Konflikten beziehen wir uns im Kontext dieser Arbeit.

2.2.2 Fokus Intragruppenkonflikt

Soziale Konflikte sollen nun im Rahmen des bereits in Kapitel 2.1 erläuterten Fokus Teams und in ihrer Entwicklung betrachtet werden, genauer Intragruppenkonflikte (Thiel 2021: 66; Nowak 2021: 58). Neben Intragruppenkonflikten werden in der Konfliktforschung noch weitere soziologische Unterteilungen des nach Nowak 2021 bezeichneten sozialen Rahmens beschrieben (Intra- und Interpersonal sowie Intergruppen-Konflikte), auf die im Weiteren nicht weiter eingegangen werden soll (Nowak 2021: 56-59). Die Fokussierung auf Intragruppenkonflikte soll sich in der Befragung durch die Konzentration auf die Zusammenarbeit im hybriden Team und die daraus entstehenden Konflikte wiederfinden und damit ausladende Ausführungen der Proband:innen im Rahmen der anderen Konfliktdimensionen minimieren. Es sei aber darauf hingewiesen, dass sich diese Dimensionen nicht immer trennscharf voneinander abgrenzen lassen (Solga 2019: 137).

Allgemein können Intragruppenkonflikte als ein Prozess, der aus wahrgenommenen Unvereinbarkeiten oder Differenzen zwischen Gruppenmitgliedern entsteht, beschrieben werden (De Dreu & Gelfand 2008; de Wit, Jehn, Greer 2012: 360). Intragruppenkonflikte werden in der Forschung zumeist in

verschiedene Formen unterteilt. Innerhalb der gängigen Unterscheidung zwischen Aufgaben- bzw. Beziehungskonflikten wird dabei gegebenenfalls zwischen Dimensionen wie Prozesskonflikten, Beurteilungskonflikten und Statuskonflikten unterschieden (de Wit, Jehn, Greer 2012: 360; Thiel 2021: 69f.). Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird die Unterscheidung der Konfliktarten aufgrund die Fokussierung auf den Prozess der Konfliktentwicklung nicht weiter konkretisiert.

2.2.3 Neun-Phasen-Modell der Konflikteskalation (Glasl) und Konfliktlösung

Die erwähnte prozessorientierte Betrachtungsweise von sozialen Konflikten ist ein Ansatz innerhalb der Konfliktforschung, der den Fokus auf die „Dynamik des Konfliktverlaufs, das Wechselspiel der Aktionen und Reaktionen“ (Solga 2019: 140) setzt. Inwieweit ein Konflikt in diesem Prozess eskalieren kann, hält Glasl in seinem Neun-Stufen-Modell der Konfliktentwicklung fest. Erstmals in den 1990er Jahren erläutert, ist das Modell von Glasl bis heute eines der prominentesten Konzepte zur Konflikteskalation (ebd.: 140). Es basiert auf der Annahme, dass Konflikte selbstverstärkende Effekte haben und dadurch eine innere Tendenz zur Eskalation besitzen, solange keine aufhaltenden Interventionen stattfinden (Proksch 2014: 7f.). Dabei beschreibt Glasl eine Eskalationsspirale von der Verhärtung von Meinungen und Standpunkten (Stufe 1) bis hin zum gemeinsamen Absturz in den Abgrund bei einer totalen Konfrontation, den Preis der Selbstvernichtung inkaufnehmend (Stufe 9) (vgl. Abb. 1).

Das Modell selbst legt keinen Fokus auf verschiedene Konfliktarten, die besonders in anderen Ansätzen der Konfliktforschung Aufmerksamkeit erhalten (Nowak 2021, Proksch 2014). Es zeigt sich nur indirekt, wie z.B. ein sachlicher Aufgabenkonflikt schnell zu einem emotionalen Beziehungskonflikt eskalieren kann (Solga 2019: 140; Eremit & Weber 2016: 63).

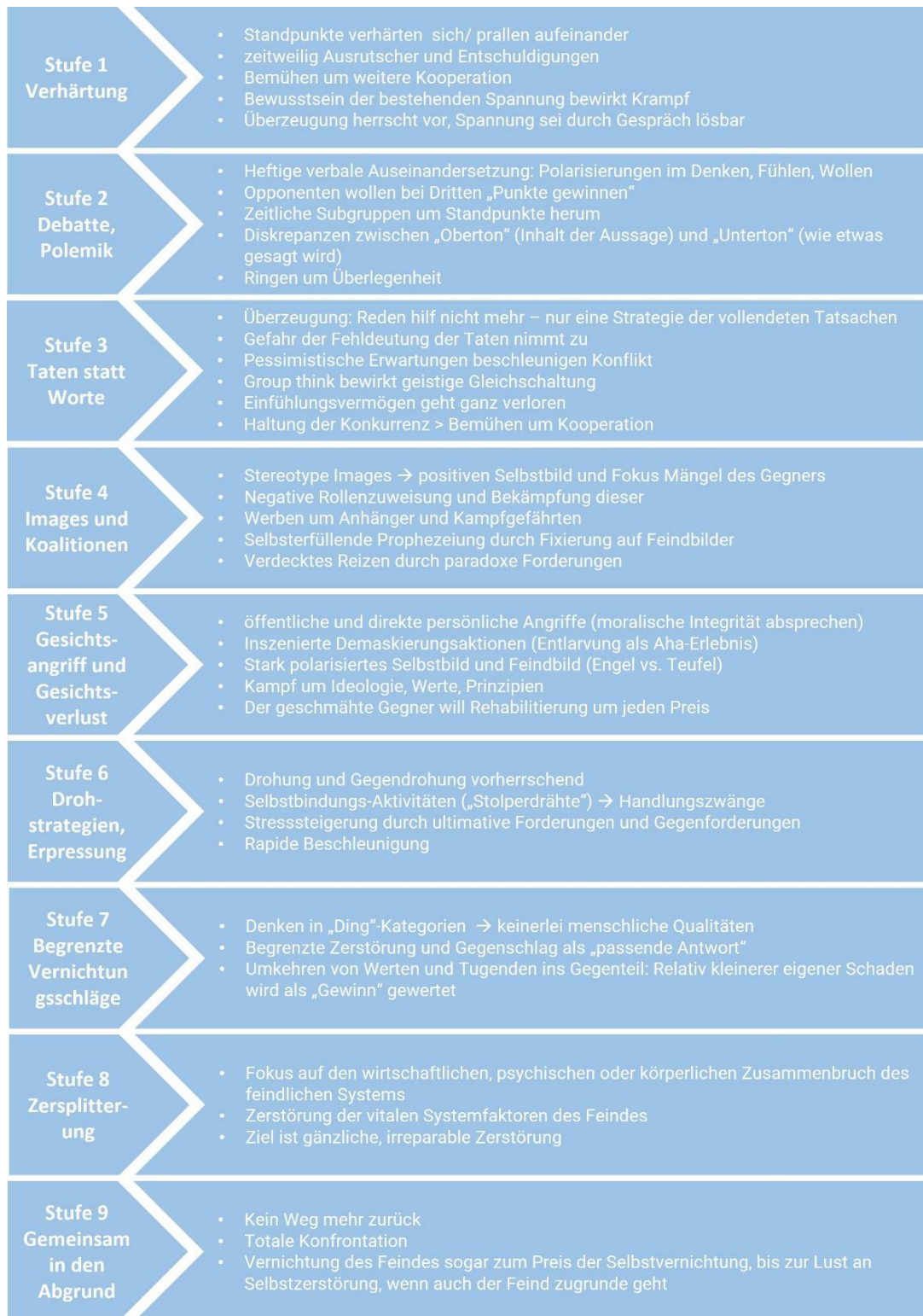


Abbildung 1: Schematische Kurzfassung der Neun Eskalationsstufen (in Anlehnung an Glasl 2019: 82ff.)

Die verschiedenen Stufen des Modells von Glasl liefern für konkrete soziale Konflikte mögliche Eskalationstreiber, wie beispielsweise das Heranziehen von Dritten oder eine zeitliche Subgruppenbildung in Stufe 2 (siehe Abb. 1). Diese Aspekte bieten für die Konfliktbeobachtung mögliche Ankerpunkte anhand eines anerkannten dynamisch orientierten Modells (Eremit & Weber 2016: 64).

In der Literatur akkumulierten sich über die letzten Jahrzehnte viele Methoden, mit deren Anwendung den oben beschriebenen Mechanismen effektiv begegnet werden kann. So hat exemplarisch Friedemann von Thun (1981) Methoden geschaffen, die zur Konfliktlösung flächendeckende Anwendung finden (Fröse & Naak 2019: 86). Die Anwendung dieser Methoden bezieht sich in der Literatur implizit auf den analogen Kontext, da dies gemeinhin als der reichhaltigste Kommunikationskanal gesehen wird. Eine Übertragung dieser Methoden zur Konfliktlösung auf den digitalen und hybriden Kontext findet bisher jedoch keine Erwähnung. Insbesondere die Technik der Mediation unterstützt die an einem Konflikt beteiligten Personen, ihre Selbststeuerung zurückzugewinnen und dadurch wieder gesprächs- und problemlösefähig zu werden. Dabei wird Bewusstsein für die Wirkung der Mechanismen gefördert, um ihnen gegensteuern zu können. Vereinfacht wird dies durch die Einbeziehung einer unbeteiligten Partei, bei der es sich üblicherweise um die Führungsperson handelt. Diese versucht dabei einseitige subjektive Sichtweisen zu erkennen, zu klären und zu korrigieren. Dabei werden Lösungsoptionen angestrebt, die den erkannten Bedürfnissen der beteiligten Personen gerecht werden. (ebd.: 87). Überdies können unter Zuhilfenahme einer Diagnose der organisationalen Konfliktpotenziale Maßnahmen der Organisationsentwicklung gewonnen werden (Glasl 2013: 127). Jedoch wird von Fröse et al. (2019) dazu geraten, dass Führungskräfte in ihrem eigenen Funktionsbereich Konflikte lediglich bis zur Eskalationsstufe drei von Glasls Modell (Vgl. Abb. 1) bearbeiten sollten. In fortgeschritteneren Konflikten besteht das Risiko, dass sie als Teil eines Machtsystems gesehen werden und in der Folge in Rollenkonflikte involviert sein können. Es ist deshalb für Konflikte ab der Eskalationsstufe vier die Involvierung einer systemexternen professionellen Fachperson zu empfehlen (Fröse & Naak 2019: 87).

2.3 Konfliktpotenziale in analogen, digitalen und hybriden Teams

Konfliktpotenziale können in analogen, digitalen und hybriden Teams zum Teil sehr verschieden sein. Vor allem durch die Covid-19-Pandemie zunehmende Tätigkeit im Homeoffice hat in den letzten Jahren vermehrt Forschung hinsichtlich digitaler Teams stattgefunden. Dagegen existiert wenig Literatur, die sich explizit mit analogen Teams befasst. Aus diesem Grund wurde sich diesbezüglich bewusst mit älteren Veröffentlichungen (1990 – 2005) auseinandergesetzt, da zu dieser Zeit die Arbeit in analogen Teams dominierte. Wie bereits zu Beginn aufgeführt, besteht eine Forschungslücke in Bezug auf die Zusammenarbeit in hybriden Teams. Erste Beobachtungen zu hybriden Teamstrukturen werden in diesem Kapitel mit einbezogen. Im Folgenden werden Konfliktpotenziale in analogen, digitalen und hybriden Teams in Bezug auf das persönliche Miteinander, Rollenklarheit, Kommunikation und Vertrauen dargestellt.

2.3.1 Rollenklarheit und persönliches Miteinander

Soziale Interaktionen zwischen Kolleg:innen sind häufig positiv, können jedoch zeitgleich Entstehungsherd von Konflikten zwischen Teammitgliedern sein (Holz et al. 2004: 280). Denn häufig nehmen Mitarbeitende Situationen ausschließlich aus ihrer eigenen Perspektive wahr, wodurch Konflikte entstehen (Fehlau 2005: 11). Diese Wirkung ist auch bei der Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Teammitglieder durch die Führungskraft erkennbar. Unangemessenes Verhalten der Führungskraft verstärkt folglich Konfliktpotenziale (Zapf und Frese 1991: 170) und ist ein Aspekt, der sowohl für analoge als auch für digitale und hybride Teams gilt. Die Umgangsweise der Teammitglieder mit Situationen dieserart ist individuell. Z.B. werden Konflikte in analogen Teams begünstigt, wenn Personen immer wieder schlecht gelaunt im Büro erscheinen und sich provokativ verhalten (Zapf und Frese 1991: 169). Entsteht aus Aversionen zwischen den Teammitgliedern ein grundlegend angespanntes Verhältnis kann das eine Kette von Problemen auslösen (ebd.: 171).

Häufige Ursache für Konflikte dieserart, unabhängig von der Teamstruktur, ist die Unklarheit über Zuständigkeiten und Rollen. Es werden zum Teil zu hohe oder teilweise inkonsistente Ansprüche an Teammitglieder gestellt (ebd.: 168). Zusätzlich müssen Mitarbeitende aufgrund verschiedener Anspruchsgruppen am Arbeitsplatz mehrere Rollen gleichzeitig erfüllen (Fehlau 2005: 12). Missverständnisse hinsichtlich der Aufgabenverteilung bewirken dann Konflikte (Zapf und Frese 1991: 168 f.). Das Konfliktpotenzial verstärkt sich, wenn bestimmte Aufgaben in Kooperation mit anderen Teammitgliedern bewältigt werden müssen. Die gegenseitige Abhängigkeit kann zu Unstimmigkeiten führen (ebd. 169). Unterschiedliches Engagement ruft in diesen Situationen Unverständnis hervor. In analogen Teams ist dieser Punkt präsenter als in digitalen Teams, da sichtbar ist, wer über welchen Zeitraum an bestimmten Themen arbeitet (Fehlau 2005: 11).

Rollenverteilung spielt bei digitalen Teams vor allem dann eine Rolle, wenn durch starke geografische Streuung große kulturelle Unterschiede existieren. Unterschiedliche Vorstellungen bezüglich der Macht- und Rollenverteilung durch verschiedene kulturelle Ansichten stellen dann eine Herausforderung dar (Kordsmeyer et al. 2019: 314).

2.3.2 Kommunikation

Die Kommunikation in virtuellen, analogen und hybriden Teams unterscheidet sich in ihrer Häufigkeit, ihrer Qualität, ihrem Inhalt und den genutzten Kommunikationsmedien (Bernardy et al. 2021: 118). Kommunikationsregeln sind in analogen Teams von hoher Bedeutung. Lassen Teammitglieder sich in Gesprächen nicht gegenseitig ausreden oder werden Meinungen im Gesprächsverlauf sogar ignoriert, löst das bei den betreffenden Personen Unmut aus (Holz et al. 2004: 282). Weiterhin können durch starke Belastung ausgelöste Bemerkungen, die in analogen Teams schneller unüberlegt und unpassend

gegenüber Teammitgliedern geäußert werden, Auslöser von Konflikten sein (Zapf und Frese 1991: 169).

Die Kommunikation in digitalen Teams wird oft ausschließlich auf den fachlichen Austausch reduziert. Mit den gemeinsamen Kaffeepausen entfallen der Small-Talk und der persönliche Austausch, der jedoch Quelle für gegenseitiges Verständnis ist (Rumpf 2018: 61). Die aufgabenbezogene Ebene steht dann vor der Beziehungsebene (Bernardy et al. 2021: 117). Ist es den Teammitgliedern nicht möglich, untereinander Verständnis für persönliche Umstände zu entwickeln, besteht die Möglichkeit, dass Situationen oder individuelles Verhalten falsch bewertet werden und Konflikte entstehen. Die fehlende unmittelbare Reaktion auf das Verhalten der Teammitglieder verstärkt diesen Umstand (Rumpf 2018: 62).

Die Kommunikation in digitalen Teams stützt sich auf die Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien (Kordsmeyer et al. 2019: 313). Sie ist der Kommunikation in analogen Teams folglich aufgrund fehlender nonverbaler Elemente unterlegen (Minder 2020: 9). Das führt zum Verlust von Informationen und sozialer Präsenz und begünstigt das Entstehen von Missverständnissen innerhalb des Teams (Kordsmeyer et al. 2019: 314). Eine fehlende geeignete Auswahl und Verfügbarkeit von Technologien erschweren diesen Zustand (Rumpf 2018: 61). Voraussetzung für die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien ist eine angemessene Medienkompetenz aller Teammitglieder. Konfliktpotenzial liegt darin, dass sich die Ausprägung der Medienkompetenz zwischen den Teammitgliedern unterscheiden kann (Müller & Antoni 2019: 26). Es kommt zu Kommunikations- und Koordinationsproblemen, wenn kein einheitliches Verständnis von Eigenschaften, Nutzung und Umgangsformen bezüglich der verwendeten Medien existiert (ebd.). Jede:r schätzt Situationen anders hinsichtlich ihrer Komplexität und Dringlichkeit ein und passt dementsprechend die Mediennutzung an (ebd.: 27). Dieses Konfliktrisiko besteht vor allem bei dem Informationsaustausch über E-Mails, da die Wahrscheinlichkeit hoch ist, dass Informationen reduziert dargestellt, vom anderen Teammitglied zu persönlich genommen oder gar nicht erst bearbeitet werden (Hasenbein 2020: 143). Außerdem können die Kommunikationsqualität und der Wissensaustausch durch die Asynchronität der Kommunikation in digitalen Teams negativ beeinflusst werden (Bernardy et al. 2021: 119).

Das intuitive Erfassen von Untertönen in der schriftlichen und telefonischen Kommunikation, aber auch die Interpretation der vermittelten Informationen, erfordern viel Feingefühl und Sensitivität. Beides sollte weder über- noch unterbewertet werden, um Konflikte zu vermeiden (ebd.: 132). Es zeigt sich, dass digitale Teams anfälliger für Konflikte sind, wenn nicht von Beginn an einheitliche Kommunikationsnormen aufgestellt werden (Kahlow et al. 2020: 59). Auch in Bezug auf die Kommunikation sollten kulturelle Unterschiede berücksichtigt werden, die in digitalen Teams wahrscheinlicher sind als in analogen Teams. Das Risiko für Fehlkommunikation und Missverständnisse erhöht sich z.B. aufgrund unterschiedlicher Sprache (ebd.: 61).

Viele Konfliktrisiken hinsichtlich der Kommunikation lassen sich zum Teil von analogen, aber vor allem von digitalen Teams auf hybride Teams übertragen. Trotzdem müssen beispielsweise die unterschiedlichen Formen der Zusammensetzung hybrider Teams berücksichtigt werden. Während in einigen Teams eine stabile Konstellation von digital und analog arbeitenden Teammitgliedern existiert, wechselt diese in anderen Teams bis zu täglich (Bernardy et al. 2021: 116). Das wiederum kann zu Ungleichgewichten führen und erschwert z.B. den Informationsfluss. Werden bestimmte Themen ausschließlich im Büro besprochen, kommt es zu Informationsdefiziten auf Seiten der ausschließlich digital arbeitenden Teammitglieder (ebd.: 120). Dadurch können sich Subgruppen bilden, weil Teammitglieder im Büro stärker miteinander kommunizieren als mit ihren digital arbeitenden Kollegen:innen oder umgekehrt (ebd.: 117). Folglich würde die Kommunikation über das gesamte Team negativ beeinflusst werden, wodurch Missverständnisse und Konflikte schneller entstehen, jedoch schwieriger geklärt werden können (Bickmeyer 2021: 464).

2.3.3 Vertrauen

Während sich Vertrauen in analogen Teams durch ständige persönliche Interaktionen und entsprechendes Verhalten der Teammitglieder organisch bildet, ist die Entwicklung von Vertrauen, Zusammenhalt und einer gemeinsamen Identität in digitalen und hybriden Teams weitaus komplexer und muss aktiv initiiert werden (Bernardy et al. 2021: 123). Das Bilden einer gemeinsamen Teamatmosphäre ist mühsamer, da die Kommunikation unter den Teammitgliedern, im Vergleich zu analogen Teams, reduziert stattfindet (ebd.: 117). Vor allem in virtuellen Teams hat ein Mangel an Vertrauen starken Einfluss auf Konflikte und das Konfliktmanagement des Teams (Kahlow et al. 2020: 57). Vertrauen innerhalb eines Teams sollte gewährleisten, dass sich alle Mitglieder an die gemeinsamen Ziele sowie Normen halten und ersetzt in diesem Moment die Kontrolle. Gerade in digitalen Teams, in denen Kontrolle kaum möglich ist, spielt Vertrauen demnach eine übergeordnete Rolle (Bernardy et al. 2021: 123). Da dieses sowohl über Kommunikation als auch über das Beobachten des Verhaltens der Teammitglieder generiert wird, besteht diesbezüglich eine besondere Herausforderung für virtuelle Teams (ebd.). Gelingt es virtuellen Teams nicht, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen, fehlt ihnen eine gemeinsame Teamkultur, ohne die leichter Konflikte entstehen können (Kahlow et al. 2020: 61).

In Bezug auf hybride Teams besteht, wie auch bei der Kommunikation, die Frage nach der Konstellation der digital und analog arbeitenden Teammitglieder. Ist diese Konstellation konstant, besteht auch dann das Risiko, dass Teammitglieder vor Ort im Büro ein stärkeres Vertrauen untereinander entwickeln, als zu ihren digital arbeitenden Teamkollegen:innen (Bernardy et al. 2021: 122). Durch diese Subgruppenbildung können sich gegenseitige Vorurteile bilden, die Nährboden für potenzielle Konflikte sind (ebd.). Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass eine weniger konstante Konstellation

zwischen digital und analog arbeitenden Teammitgliedern, ein geringeres Risiko birgt, dass sich Subgruppen und dadurch Konflikte innerhalb des Teams bilden (ebd.: 123).

Kahlow et al. (2020) haben in ihrer Studie festgestellt, dass in hybriden Teams generell weniger Konflikte auftreten als in analogen und digitalen Teams. Der Zusammenhalt, die Konfliktbewältigung sowie die Zufriedenheit sind in dieser Teamstruktur höher (Kahlow et al. 2020: 56).

2.4 Forschungsziel Anwendung und Praxisrelevanz

Wie im letzten Kapitel deutlich wurde, konzentrierte sich die Konfliktforschung bisher stark auf rein virtuelle oder rein analoge Teamarbeit. Auch der Vergleich des Konfliktverhaltens von virtuellen und analogen Teams wurde vielfach empirisch untersucht (Kahlow et al. 2020: 51). Auf Grundlage dieser Forschungen kann davon ausgegangen werden, dass sich das Konfliktverhalten zwischen analogen, virtuellen und hybriden Teams unterscheidet. Daher kann nicht angenommen werden, dass aus der Forschung zu virtueller Teamarbeit auch direkt Implikationen für hybride Teams abgeleitet werden können. Daraus lässt sich ein Forschungsbedarf zu hybriden Teams und deren Konfliktverhalten herleiten, wozu dieses Forschungsprojekt einen Beitrag leisten soll (Kahlow et al. 2020: 68). So lauten die zwei Forschungsfragen:

1. Wie treten soziale Konflikte in hybriden Teams auf?
2. Wie werden soziale Konflikte in hybriden Teams gelöst?

Wie bereits im Kapitel 2.2 zu Konflikten erläutert, bezieht sich das Forschungsvorhaben auf soziale Konflikte nach der Definition von Glasl innerhalb einer Arbeitsgruppe sowie auf Intragruppenkonflikte. Dabei liegt ein besonderer Fokus auf der Erkenntnis der Besonderheiten des Konfliktmanagements von hybriden Teamzusammensetzungen im Vergleich zu analogen und virtuellen Teams. Ganz konkret sollen auf Grundlage der Erkenntnisse bereits existierender Forschung zu den anderen Teamarten die Unterschiede zu hybriden Teams bezüglich des Konfliktmanagements deutlich gemacht werden.

Die Anwendung der Ergebnisse des vorliegenden Forschungsvorhabens erstreckt sich sowohl auf die Praxis als auch die Forschung. Zunächst können die Ergebnisse in der Praxis Anreize für mögliche Teamentwicklungsstrategien liefern. Denn wie bereits eingangs erläutert, haben sowohl Arbeitnehmende als auch Arbeitgebende ein großes Interesse daran, die mobile Arbeit weiterhin, wenn nicht gar noch stärker, in der Praxis zu etablieren. Insbesondere die hybride Teamarbeit bildet dabei aufgrund ihrer flexiblen Ausrichtung eine sehr attraktive, zukunftsfähige Arbeitsform, wie auch Studien belegen (Alipour et al. 2020: 36). Für ein entsprechendes Management dieser Teams bildet sich daher ein Bedarf an empirischem Wissen für die Personalentwicklung, die auf Grundlage der Forschungserkenntnisse Maßnahmen zur Konfliktprävention und -lösung etablieren kann. Zu beachten ist, dass die hier vorliegende Forschung keinen Anspruch an Repräsentativität hat, woraus der zweite mögliche Anwendungsbereich entsteht. Denn die Ergebnisse können auch Implikationen für weitere Forschung bieten.

Sowohl Teilaspekte der Forschungsergebnisse wie beispielsweise einzelne Konfliktlösungsstrategien, können genauer analysiert werden als auch die herausgestellten Dimensionen, die einen möglichen Anreiz für quantitative Forschung bieten.

3. Methodische Aspekte

Im folgenden Abschnitt wird auf die Methodik eingegangen, mit deren Hilfe die zuvor beschriebene Fragestellung untersucht wurde. Im ersten Abschnitt werden die Untersuchungsgruppe und das Sampling betrachtet. Anschließend wird auf die Methode der Erhebung und das genutzte Instrument eingegangen. Zuletzt wird die Auswertungs- und Analysemethodik erläutert. Wie im Folgenden begründet wird, wurden teilstrukturierte Leitfadeninterviews durchgeführt. Dieser methodische Ansatz ermöglichte einen dezidierten Einblick in die Entstehung, Entwicklung und Lösung von Konflikten in hybriden Teams.

3.1 Untersuchungsgruppe und Feldzugang

Um die beschriebene Fragestellung zu beantworten, ist ein tieferer Einblick in hybrid arbeitende Teams, in denen Konflikte vorliegen, nötig. Da vor allem Aspekte subjektiver Wahrnehmung von Interesse sind, die am besten auf individueller Ebene zu erfassen sind, wurden betroffene Personen befragt. Zu beachten ist, dass der Fokus auf Intragruppenkonflikten liegt, wodurch das generelle Umfeld im Unternehmen nicht von besonderer Relevanz ist.

Eingeschlossen werden somit alle Personen, die in einem hybriden Team arbeiten (Definition siehe Abschnitt 2.1, S. 2 ff.), so wie es seit der Covid-19 Pandemie in vielen großen Unternehmen Deutschlands verbreitet ist (Alipour et al. 2020: 36). Ein weiteres Kriterium besteht darin, dass die Personen Teams angehören, in denen Konflikte vorliegen. Da eine direkte Ansprache der Konflikte zu einer negativen Erwartungshaltung der befragten Personen führen könnte und die Zusammenarbeit mit anderen Personen in der Regel Konfliktpotenzial aufweist (Holz et al. 2004: 280), wurde auf eine Auswahl anhand dieses Aspektes bewusst verzichtet und stattdessen davon ausgegangen, dass dieses Kriterium erfüllt ist. Weitere Einschränkungen wie die Fokussierung auf eine bestimmte Branche, Personen, die in einer bestimmten Funktion arbeiten oder deren Beschäftigung auf einem spezifischen Vertragsverhältnis beruht, waren im Sinne der Forschungsfragen nicht erforderlich. Eine Repräsentativität der Untersuchung bezüglich der Grundgesamtheit war nicht erwünscht.

Der Feldzugang erfolgte aus dem beruflichen und privaten Netzwerk der Forschungsgruppe heraus, wie von Landers und Behrend als eine Rekrutierungsstrategie erwähnt (2015: 161). Der Vorteil dieser Zugangsart ist, dass die Personen tendenziell eher dazu bereit sind, an der Befragung teilzunehmen, da sie ihnen bekannte Personen damit unterstützen (Helfferich 2019: 669).

Nachteile wie der Snowball-Effekt im Sampling (Przyborski & Wohlrab Sahr 2008: 63), Effekte der bewussten Auswahl der Teilnehmenden (Purposive Sampling; Etikan et al. 2016: 2) sowie Effekte der Netzwerkähnlichkeit, die neue Einblicke oder die Vielfalt der Erkenntnisse möglicherweise beschränken könnten, sind unvermeidbar. Durch die Verteilung auf verschiedene Organisationen konnten diese Einschränkungen jedoch reduziert werden. Um bestmöglich Effekte der sozialen Erwünschtheit (Helferich 2019: 672) und Zurückhaltung von relevanten Aspekten zu vermeiden, wurden Personen ausgeschlossen, mit denen Mitglieder der Forschungsgruppe zusammenarbeiten. Dadurch wurde sichergestellt, dass die Forschungsmitglieder nicht in die untersuchten Konflikte involviert sind. Weiterhin wurde pro Team nicht mehr als eine Person befragt, um das Gefühl einer Vergleichbarkeit oder den Eindruck der Weitergabe von sensiblen Informationen vorzubeugen.

Dass der gewählte Feldzugang insbesondere für dieses Forschungsgebiet besonders geeignet ist, zeigt sich im Forschungsgegenstand. Ausschlaggebend für eine erfolgreiche Interviewdurchführung ist die Bereitschaft, offen über die Zusammenarbeit im Team zu sprechen. Hierfür wird ein hohes Maß an Vertrauen sowie Reflektion und möglicherweise gar Selbstkritik benötigt. Ersteres wurde bereits in der Ansprache der befragten Personen aufgebaut. In der ersten Kontaktaufnahme, die mündlich und informell erfolgte, wurden der universitäre Kontext der Forschungsarbeit und der Inhalt grob umrissen. Nach der Erklärung der Teilnahmebereitschaft wurde eine standardisierte E-Mail mit der Einladung zum Termin versendet. Diese enthielt bereits die Information, dass das Interview die Zusammenarbeit im Team behandelt. Zusätzlich wurde um Offenheit der Interviewpartner:innen gebeten, über Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit und negative Aspekte zu sprechen und ihnen wurde Anonymität zugesichert. Auch wurde darüber informiert, dass während des Interviews ein privates, ungestörtes Umfeld sinnvoll sei.

Gegenleistungen für die Teilnahme über Dank hinaus, z.B. in Form von Entschädigungen, wurden nicht eingesetzt, da diese erstens nicht zu finanzieren wären und zweitens die Qualität des Inhalts herabsetzen könnten. Letzteres wäre der Fall, wenn Personen nur für die Gegenleistung teilnehmen und in dem Interview deshalb nur oberflächliche Antworten geben würden, um schnell zum Abschluss zu kommen (Flick 2019: 474).

Die angestrebte Anzahl von zehn Interviews wurde erreicht. Diese Anzahl wurde als geeignet für den verfügbaren zeitlichen Rahmen definiert und ermöglichte zeitgleich eine Vielzahl an verschiedenen Perspektiven und die Behandlung unterschiedlicher Konflikte. Von elf zunächst angefragten Personen sagte eine Person ihre Teilnahme kurzfristig ab, eine weitere erschien nicht zum vereinbarten Termin. Ein Ersatz hierfür konnte ohne Probleme rekrutiert werden, sodass die geplanten zehn Interviews durchgeführt wurden. Probleme der Informationszurückhaltung wurden nicht beobachtet, auf mögliche Einschränkungen der Nutzbarkeit einzelner Interviews(-abschnitte) wird in den folgenden Teilen eingegangen. Es wurden keine deskriptiven, demographischen Charakteristika wie Geschlecht, Rolle

oder Art der Tätigkeit erfasst, da hieraus kein Mehrwert für die Beantwortung der Forschungsfragen abzuleiten gewesen wäre. Demzufolge wurden keine statistischen Auswertungen der Befragtengruppe oder eine nähere Deskription vorgenommen. Die befragten Personen arbeiten in zehn verschiedenen Unternehmen, wodurch auch eine Vergleichbarkeit innerhalb von Unternehmen nicht gegeben ist.

3.2 Beschreibung der Erhebungsmethodik und Materials

Der Fokus für diese Forschungsarbeit wurde auf Personen gelegt, die selbst Erfahrungen mit Konfliktsituationen in hybriden Teams haben, also hiervon betroffen sind. In der Interviewsituation sollten sie „[...] ihr Relevanzsystem und ihr kommunikatives Regelsystem entfalten [...]“ (Bohnsack 2000: 22) und kommunizieren. Es wurde folglich eine problemzentrierte Methode benötigt (Witzel 2000: o.S.). Teilstrukturierte bzw. teilstandardisierte Interviews bieten die Möglichkeit, Interviewte durch den Leitfaden zu führen, sodass möglichst alle relevanten Aspekte erfasst werden, und gleichzeitig zusätzliche, relevante Aspekte eingebracht werden können. Durch das Maß an Standardisierung können die Aussagen verschiedener Personen zu denselben Fragen verglichen werden. Auf demographische Merkmale wurde, wie im vorigen Abschnitt begründet, bewusst verzichtet.

In der vorliegenden Forschungsarbeit wurde ein Leitfaden zur Teilstrukturierung des Interviews erstellt. Dies erfolgte nach dem deduktivem Prinzip auf Basis der bekannten und im zweiten Kapitel beschriebenen Erkenntnisse über Konflikte in Teams. Dadurch konnten die getroffenen Aussagen in den bekannten Forschungsstand eingeordnet werden und dadurch ein Mehrwert geschaffen werden. Die Entwicklung der Interviewfragen erfolgte nach der SPSS-Methode nach Helfferich (2019: 677), nachdem die fünfköpfige Forschungsgruppe bereits in die Literaturrecherche eingestiegen war. Dabei wurde der Fokus auf unterschiedliche Themenbereiche gesetzt, sodass Expert:innen für die Bereiche Konfliktentwicklung, weitere Konfliktthematiken, Teams bzw. Arbeitsgruppen generell und die Unterscheidung von analog und digital arbeitenden Teams benannt wurden. Passende Leitfadenvorlagen wurden nicht gefunden, sodass die Entwicklung vom Nullstand aus aufgebaut wurde. Nach allgemeinem Brainstorming und Erstellung einer gemeinsamen Fragensammlung wurde dieser Fragenpool von der Forschergruppe auf ihre Eignung und Dopplung überprüft, thematisch sortiert und letztendlich mit Aufrechterhaltungs- und Nachfassfragen bestückt und in eine inhaltlich logische Reihenfolge gebracht. Bereits vor dem ersten Brainstorming wurde ersichtlich, dass die Unterscheidung von Fragen in drei inhaltliche Abschnitte sinnvoll war. Einerseits um der Forschungsgruppe den Fokus auf die jeweils relevanten Aspekte zu ermöglichen und andererseits, um das Interview übersichtlicher zu strukturieren. Nach einer generalisierten formellen Einführung und Begrüßung erfolgte somit im ersten Frageblock die deskriptive Beschreibung der Umstände der hybriden Teamarbeit in der Arbeitsgruppe der interviewten Person. In diesem Abschnitt wurden die Rahmenbedingungen der Arbeitssituation an sich erfasst, inklusive des Tätigkeitsbereichs und des Ausmaßes an Hybridität im Team. Im zweiten Abschnitt

wurde die Zusammenarbeit im Team fokussiert. Hier wurden erste Fragen zu relevanten Aspekten der Zusammenarbeit wie der Teamdynamik oder der Kommunikation gestellt. Dieser Abschnitt diente zum besseren Verständnis der Basissituation des Teams sowie der Identifikation eines Konfliktes bzw. einer Problematik im Team der befragten Person. Der dritte und letzte Abschnitt widmete sich dann der Analyse dieses Konfliktes und der (potenziellen) Lösung. Zum Abschluss wurde die zusammenfassende Meinung zum Forschungsgegenstand erfragt sowie der formell übliche Raum für offene Punkte gelassen, bevor der Leitfaden mit der Bedankung endet.

Der entwickelte Leitfaden wurde durch die Betreuung der Forschungsgruppe peer-reviewed und vor Durchführung der Interviews an einer potenziellen Interviewperson getestet. Letzteres zielte auf Überprüfung der Verständlichkeit und Einschätzung des zeitlichen Umfangs ab. Das Testinterview (Interview 1) wurde von der Auswertung ausgeschlossen und die Person nicht erneut befragt, um Wiederholungen für die interviewte Person zu vermeiden. Im Rahmen der Testung ergab sich geringfügiger Anpassungsbedarf des Leitfadens bezogen auf gewünschte Ausführlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen. Die final verwendete Version des Leitfadens ist dem Anhang zu entnehmen.

Die Durchführung der Interviews erfolgte aufgrund der anhaltenden Pandemiesituation im digitalen Raum über die Anwendungen Microsoft Teams, Google Meet oder Zoom. Dabei wurde der Ton aufgezeichnet. Die entstandene Tonaufnahme des Interviews wurde anschließend durch die:den Interviewer:in transkribiert. Dabei wurden entsprechend der Transkriptionsregeln von Kuckartz et al. (2008: 27) Namen sowie andere organisations-, team- oder personenspezifische Angaben pseudonymisiert, eine Sprachglättung vorgenommen und lautsprachliche Äußerungen weggelassen.

Die Dauer der Interviews, welche nach dem Testinterview für 60 Minuten inklusive Puffer geplant wurde, variierte zwischen 29 und 66 Minuten. Im Schnitt betrug sie pro Interview 45 Minuten. Die Transkriptionen sind angehängt.

3.3 Beschreibung der Auswertungsmethodik

Die in den Interviews erfassten und transkribierten Daten wurden im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring und Fenzl (2019: 634) ausgewertet. Dabei wurde unterstützend die Anwendung MAXQDA genutzt, um Textsegmente in das entwickelte Kategoriensystem einzuordnen.

Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich für die Untersuchung dieses Forschungsgegenstandes besonders, da in ihr die unterschiedlichen subjektiven Meinungen der Befragten individuell erläutert werden können, während gleichzeitig im Rahmen der Zusammenfassung eine Reduzierung des Grundmaterials vorgenommen wird (Mayring & Fenzl 2019: 637).

Da die theoretische Basis der Konflikte in Teams bereits vorhanden und umfassend ist, wurde eine zweistufige Entwicklung des Kategoriensystems vorgenommen. Nach der theoriegeleiteten, deduktiven Entwicklung des Kategoriensystems wurde es induktiv anhand des vorliegenden Materials

erweitert und überarbeitet. Während der Zuordnung von Textsegmenten in das Kategoriensystem wurden zuvor festgelegte und im zweiten Schritt spezifizierte Regeln befolgt. Diesen nach umfasste ein Segment in der Regel nicht den gesamten Absatz, es wurden Sätze aber nicht unterbrochen. Falls nötig wurden angrenzende Sätze zum besseren Verständnis ebenfalls eingeschlossen. Bei sehr komplexen Zusammenhängen oder Aussagen, die nur im Kontext des zuvor Gesagten verständlich waren, wurden Memos genutzt, um die Aussage eindeutig und klar verständlich festzuhalten. Doppelte Codierung von Textsegmenten wurde vermieden, konnte in wenigen Fällen jedoch nicht gänzlich verhindert werden.

Folgend wird das Vorgehen bei der Erarbeitung des Kategoriensystems und der Auswertung der gesammelten Informationen erläutert. Anschließend wird das entstandene Kategoriensystem kurz vorgestellt.

Zunächst wurde, aufbauend auf die im zweiten Kapitel erläuterte Theorie sowie angelehnt an den hieran orientierten Interviewleitfaden, eine deduktive Kategorienbildung vorgenommen. Der Einbezug des Interviewleitfadens half bei der logischen Strukturierung, sodass ein dreistufiges Kategoriensystem entstand. Im nächsten Schritt wurde die erste Version des Kategoriensystems in einer gemeinsamen Sitzung mit allen Mitgliedern der Forschungsgruppe auf eines der Interviews angewendet. Diese und passende Ankerbeispiele wurden in MAXQDA festgehalten. Das Kategoriensystem wurde dabei erweitert. Anschließend nahmen alle Forschenden separat die Codierung der von ihnen geführten Interviews vor. Die Entscheidung fiel gegen eine Fremd- bzw. Zweitcodierung durch ein anderes Forschungsmitglied, da aufgrund der hohen Sensibilität und Komplexität der Interviewinhalte nicht alle Aussagen allgemeinverständlich und ohne tiefere Einarbeitung in den individuellen Kontext zu interpretieren waren. Es gab zwei Austauschitzungen, in denen die Codierung unklarer oder mehrdeutiger Textsegmente in der Forschungsgruppe besprochen wurden.

Im vierten Schritt wurde das Codierungssystem unter Berücksichtigung der während der separaten Codierung festgestellten Unklarheiten gemeinsam in der Forschungsgruppe überarbeitet und angepasst. Die Kategorienzuordnung der Textsegmente wurde dann in Hinsicht auf diese durch die jeweiligen Interviewführenden überprüft und nachkorrigiert. Diskussionswürdige Punkte wurden erneut in einer gemeinsamen Sitzung diskutiert. Anschließend war das Kategoriensystem finalisiert und alle zehn Interviews entsprechend codiert.

Im letzten und siebten Schritt der Auswertung wurden die Inhalte jeder Subkategorie zusammengefasst. Hierbei wurde ersichtlich, welche Punkte in mehreren Interviews angesprochen wurden und welche Punkte einmalig waren. Dies erfolgte in Einzelarbeit pro Forschungsgruppenmitglied, nun allerdings aufgeteilt nach (Sub-) Kategorie. Dabei ergab sich eine geringfügige Korrektur der Codierung.

Nun wird die Kategorienstruktur kurz erläutert, eine vollständige Abbildung inkl. der Anzahl der jeweils zugeordneten Textsegmente findet sich im Anhang unter dem Punkt 7.3. Sie teilt sich in drei

Oberkategorien auf. Die Kontextbedingungen, unterteilt in Teamdynamik und Kommunikation, umfassen für das individuelle Team typische Faktoren der Zusammenarbeit, die nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit Konflikten stehen. Sie beschreiben also die Grundsituation. Die jeweiligen Subkategorien helfen dabei, die z.B. kommunikationsbezogenen Aspekte zu sortieren. Die Subkategorie „Einfluss der Hybridität“, die sich unter fast allen Kategorien findet, umfasst Aussagen die explizit die hybride Situation mit anderen vergleichen.

Die zweite Oberkategorie wurde „Konfliktspezifisches“ benannt. Die dazugehörigen Unterkategorien stehen in einer Matrixstruktur, denn einerseits wird zwischen Konfliktenstehung, -entwicklung und (Maßnahmen zur) Konfliktlösung unterschieden. Andererseits teilen diese drei Kategorien zweiter Stufe sich mehrere Subkategorien wie Einfluss der Hybridität, Mediennutzung und Kommunikation. Diese Subkategorien können auf alle drei Kategorien der höheren Stufe Einfluss nehmen. Teilweise gibt es individuelle, weitere Subkategorien, auf die hier nicht im Detail eingegangen wird. Weiterhin werden in „Reflektion (spezifischer Konflikt“) noch Einstellungsmerkmale erfasst.

Die dritte Oberkategorie „Allgemeine Einschätzung – Konflikte“ enthält hypothetische und allgemeine Aussagen und Einschätzungen zu Konflikten in hybriden Teams. Die Inhalte werden in Potenzial, Prävention und Lösungsansätze unterschieden, wie sich aus der Probecodierung und durch den Leitfaden ergab.

Das beschriebene Kategoriensystem und die Zusammenfassungen der (Sub-)Kategorien stellen den Kern der Auswertung der erfassten Daten im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse dar. Die Summe der erfassten Informationen wurde sortiert, zusammengefasst und reduziert. Gleichzeitig konnten die individuellen, subjektiven Aspekte erhalten und herausgestellt werden. Die Auswertung des aufbereiteten Materials erfolgte in der gesamten Forschungsgruppe. So stellte die gemeinsame Analyse durch mehrere Personen, aufbauend auf die Überprüfung der Codierung im Rahmen des siebten Schrittes, sicher, dass Informationen möglichst objektiv, eindeutig und valide interpretiert wurden.

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

4.1 Auswertung der Ergebnisse zur Forschungsfrage 1: Wie treten soziale Konflikte in hybriden Teams auf?

4.1.1 Kontextbedingungen

4.1.1.1 Teamdynamik

Bei einem ersten Blick auf das jeweilige Teamgefüge weisen alle Befragten auf eine positive Grundstimmung in ihren hybriden Teams hin. Die Proband:innen sprechen in diesem Zusammenhang von einem stets offenen Miteinander und einem intensiven Austausch über die Hierarchiegrenzen hinweg.

Vier Befragten (Interview 6, 7, 8, 9) zufolge wirkt sich dies auch positiv auf den Unternehmenserfolg aus, weil Mitarbeitende gerne und dadurch produktiver arbeiten.

Einfluss der Hybridität

Mehrheitlich besteht die Auffassung, dass der Aufbau und die Aufrechterhaltung einer Teamkultur durch die Hybridität erschwert wird:

„Wieder so ein bisschen auf den Teamspirit und die interpersonelle Connection bezogen, glaube ich, dass das trotzdem ein bisschen leidet. Ich glaube, wenn man sich jeden Tag im Büro sieht, baut man schon stärkere Verbindungen auf.“ (Interview 4, Pos. 21)

Als Gründe werden erstens das nur sporadische gemeinsame Arbeiten im Büro genannt. Zweitens wird die Annahme aufgestellt, dass man Kolleg:innen einfacher vor Ort kennenlernt sowie drittens, dass man Teile seines Teams oft noch nie persönlich kennenlernen konnte.

Die Befragten (Interview 2, 4, 7, 8, 9, 10, 11) empfinden es vor allem als Herausforderung, die Stimmung ihrer Kolleg:innen zu erfassen. Es finden im Allgemeinen weniger private Austausche statt, wodurch die gegenseitige Rücksichtnahme und das Verständnis gegenüber Teammitgliedern umso höher sein muss.

„(...) weil alle natürlich nur in Meetings sind und man immer das Gefühl hat, man stört. Weil wer ruft einfach an und sagt 'Hey, ich wollte mal fragen, wie es dir geht'.“ (Interview 10, Pos. 32)

Zum einen wird versucht, dieser Situation mit hybrid oder virtuell stattfindenden Teamveranstaltungen entgegenzuwirken, was mittlerweile durch die immer stärker werdende Bildschirmmüdigkeit eher als Anstrengung wahrgenommen wird, wie drei der Interviewten anmerken (Interview 2, 8, 11). Zum anderen werden in einigen Teams einheitliche Bürotage innerhalb einer Woche festgelegt. Da viele diesen Tag jedoch nutzen, um Aufgaben abzuarbeiten, die die Büroanwesenheit erfordern, hat der zwischenmenschliche Kontakt erneut das Nachsehen.

Einzelne positive Anmerkungen der Proband:innen (Interview 6, 7, 9) verweisen darauf, dass konzentrierter und produktiver gearbeitet werden kann, da Teammitglieder sich gegenseitig weniger stören.

Untergruppenbildung

Den Aussagen der Befragten zufolge findet in den zugehörigen Teams keine Untergruppenbildung statt, die explizit auf die Hybridität zurückzuführen werden kann. Eher sind Zusammenhänge festzustellen, die sich zum einen an das Alter, die Hierarchiestufe oder unterschiedliche Muttersprachen knüpfen. Zum anderen spielt es ebenfalls eine übergeordnete Rolle, welche Kolleg:innen ohnehin aus fachlichen Gründen stärker zusammenarbeiten oder auch privat im engen Kontakt stehen (Interview 2, 3, 4, 6, 10).

„Ja, das gibt es aber auch im klassischen Fall in Präsenz. Da zeigt es sich auch, dass du mit dem einen dann irgendwie mehr zu tun hast, da einen besseren Draht hast. Und dann manchmal auch von der Rolle her.“ (Interview 2, Pos. 62)

Spannungen im Team

Die Befragten (Interview 2, 5, 6, 11) bestätigen, dass Spannungen in Form von Differenzen oder Missverständnissen auftreten, jedoch auf schnellen und kurzen Wegen wieder gelöst werden können. In den meisten Fällen sind diese Spannungen auf der fachlichen und nicht auf der persönlichen Ebene zu verorten.

„(...) hätte ich jetzt ein Missverständnis mit einem Teamkollegen, würden wir kurz, ich hätte jetzt gesagt, einen fünf Minuten Call ansetzen, um einfach das Ganze nochmal aufzugreifen.“ (Interview 6, Pos. 52)

4.1.1.2 Kommunikation

Der Einfluss der Hybridität

Die Kommunikation in einer hybriden Teamkonstellation hat zunächst den Unterschied im Vergleich zur digitalen Zusammenarbeit, dass die betroffenen Personen die Möglichkeit haben, sich in Präsenz zu treffen (Interview 3). So existiert aufgrund der Hybridität ein anderer Austausch unter den Mitarbeitenden, der sich laut den Befragten auch insbesondere dadurch auszeichnet, dass nicht nur rein fachliche Themen besprochen werden, sondern auch Smalltalk stattfindet, was die Kommunikationsebene zwischen den Mitarbeitenden intensivieren kann.

„[...] man hat natürlich auch eine viel bessere persönliche Basis mit seinen Kollegen, als wenn man jetzt nur digital arbeiten würde. [...] wenn man mal Mittagessen geht zusammen und die Person nochmal ganz anders kennenlernt, dann [...] fühlt man sich [...] direkt wohler in seinem Team.“ (Interview 3, Pos. 12)

Hingegen wird der digitale Austausch eher fachlich fokussiert wahrgenommen, welcher mit der Klärung der Angelegenheit beendet ist (Interview 6). Des Weiteren besitzt der Informationsaustausch in der hybriden Zusammenarbeit aus dem digitalen Raum auf die Befragten eher Barrieren als der direkte persönliche Kontakt im Büro, denn er bedarf eher der Planung und Abstimmung:

„Die Dienstwege sind manchmal etwas länger, weil man dann doch eher nochmal eine E-mail schreiben muss oder einen Call macht. Das ist dann natürlich anstrengender, als mal eben kurz den Kopf zur Tür reinzustecken.“ (Interview 4, Pos. 25)

Laut den Befragten können diese unterschiedlichen Kommunikationsstrukturen im digitalen und analogen Raum zu ungleichem Informationsfluss unter den Mitarbeitenden führen.

„Wir haben zu fünft im Büro gesessen, dass vielleicht derjenige, der von zu Hause arbeitet, logischerweise weniger mitbekommt [...] Das leidet vielleicht ein bisschen.“ (Interview 8, Pos. 28)

Daher seien eine einheitliche Einarbeitung und verschriftlichte Prozesse sinnvoll, sodass jede:r gleichermaßen Zugriff auf alle notwendigen Informationen hat.

Kommunikationsintensität zwischen den Teammitgliedern

Insbesondere im digitalen Raum scheint die Intensität der Kommunikation abzufallen, da hier häufig keine spontanen, kurzen Alltagsgespräche aufkommen:

„Mit meinen beiden Kolleginnen, [...] haben wir früher schon ziemlich viel gequatscht, wenn wir im Büro waren, und das machen wir jetzt gar nicht mehr. [...] Aber auf der anderen Seite glaube ich, dass es fürs Teamgefühl auf jeden Fall schon so seine Spuren hinterlassen hat [...]“ (Interview 10, Pos. 43)

Die unterschiedliche Kommunikationsintensität wird von den Befragten auch als typenabhängig beschrieben und nicht nur rein auf das hybride Setting bezogen. So wirkt sich auf die Kommunikationsintensität auch die individuelle Beziehung sowie das Interesse von Mitarbeitenden an der Kommunikation mit den Kolleg:innen aus:

„Mit der einen kommuniziert man öfter auch über banale Sachen, weil man weiß sie ist auch einfach erreichbarer [...]. Und die antwortet dann auch immer relativ schnell. Die andere Kollegin guckt dann vielleicht einmal in der Stunde in Teams rein [...].“ (Interview 11, Pos. 47)

Kommunikationsregeln

Bezüglich der Kommunikationsregeln in der hybriden Teamzusammenarbeit lässt sich zunächst feststellen, dass in den geführten Interviews keiner der Befragten angab, explizite Kommunikationsregeln innerhalb des Teams zu besitzen. Die Befragten nannten tendenziell implizite Kommunikationsregeln wie ein „respektvolles Miteinander“ (Interview 6, Pos. 44) oder eine „offene Fragekultur“ (Interview 11, Pos. 37). Allerdings kann festgehalten werden, dass es im hybriden Kontext eine Vielzahl von terminlich festgehaltenen Austauschgelegenheiten existieren, wie *Weeklys, Dailys, 1o1s, Jour Fixes* (Interview 2, 10, 3). An diesen Meetings nehmen die Befragten teil, allerdings existieren innerhalb dessen keine expliziten Kommunikationsregeln. Einige Befragte berichten, dass in diesen Calls auch keine Kamera angeschaltet werden muss. (Interview 7, 8, 10) Eine befragte Person stellt dies in Frage und stellt fest, dass es in einem hybriden Meeting-Setting wichtig wäre, Regeln festzulegen:

„[...] Ich finde dieses, wenn man sich sieht und gerade virtuell ist es schon wichtig auch mal Kamera anzuhaben. Außer man hat einen guten Grund.“ (Interview 2, Pos. 104)

Kommunikationsmedien

Die Vielzahl der Befragten gaben Microsoft Teams und entsprechende damit zusammenhängende Tools wie die Chat- oder die Videocall-Funktion als regelmäßig genutztes Kommunikationsmedium an (Interview 3, 11, 10), aber auch E-mail wird häufig genutzt (Interview 7, 11). So geht dabei aus einigen Interviews hervor, dass die Wahl des jeweiligen Kommunikationsmediums auf den Inhalt der betreffenden Angelegenheit abgestimmt ist. Wenn ein Sachverhalt komplexer ist, dann wird dieser häufiger telefonisch (Interview 11) oder durch einen Videocall (Interview 5) geklärt. Bei dringenden, kurzen Sachverhalten über Chat (Interview 5).

4.1.2 Konfliktspezifika

4.1.2.1 Entstehung von Konflikten

Emotionale Wertung

Für die Entstehung eines Konfliktes wertete ein Teil der Befragten die persönliche Vorgeschichte mit den in den Konflikt involvierten Personen als relevant ein. So nehmen Teammitglieder, welche bereits

ein belastetes Verhältnis haben, in der hybriden Kommunikation eher etwas negativ wahr (Interview 10, 9). Aus diesem negativen Bias kann wiederum ein Missverständnis entstehen:

„Also ich würde sagen, die Probleme, die es vor Corona schon gab, als wir alle vor Ort waren, [...] die haben sie noch verstärkt. Aber mehr so dahingehend, dass man gefühlt eher gar nicht mehr miteinander kommuniziert. Und das ist natürlich wirklich extrem schlecht.“ (Interview 10, Pos. 40)

Genauer beschreibt eine weitere befragte Person, dass auch im Falle, dass „Vertrauen [...] missbraucht oder gebrochen wurde“ (Interview 9, Pos.115) die Schwierigkeit, ein vertrauensvolles Verhältnis insbesondere im hybriden Kontext aufzubauen, verstärkt wird und damit Konflikte begünstigt werden können.

Einfluss der Hybridität

Die Rolle des hybriden Formats der Zusammenarbeit wird in den Interviews sehr vielfältig beschrieben. Von zwei Befragten beruhte die Entstehung des Konfliktes darin, dass die hybride Zusammenarbeit zur Benachteiligung der digital arbeitenden Kolleg:innen führe. Dies ist auch relevant bei Entscheidungsprozessen, in welche digital arbeitende Kolleg:innen eigentlich einbezogen werden müssten (Interview 10, 8). Die fehlende Entscheidungsgewalt in Kombination mit mangelnder Verfügbarkeit verantwortlicher Kolleg:innen können dabei zu Frust und einem Gefühl der negativen Exponierung führen (Interview 9).

Des Weiteren können sich auch die sich aus dem digitalen Format ergebenden Kommunikationshemmschwellen, welche bereits unter 4.1.1.2 Kommunikation spezifiziert wurden, zu Konflikten ausweiten:

„[...] entweder traut man sich nicht, weil man die Leute nicht wirklich kennt, nochmal nachzuhaken oder der Weg beim Nachbarn ins Büro ist halt doch immer kürzer, als wenn man dem Chef nochmal ne E-mail schreibt.“ (Interview 6, Pos. 58)

Diese Kommunikationshemmschwellen können laut Aussage der Befragten zudem dazu führen, dass auftretende arbeitsbezogene Fehler eher mit anwesenden Personen besprochen werden als mit den digitalen Kollegen. Dies kann zu verlängerten Feedbackschleifen und daraus resultierenden Missverständnissen führen (Interview 3). Verstärkend kann zudem hinzukommen, dass auch rein fachliche Meinungsverschiedenheiten potenziell länger schwelen können, da für eine Ab- oder Aussprache eine ständige Anwesenheit und Verfügbarkeit der Kolleg:innen von Vorteil wäre (Interview 4).

So wird die hybride Kommunikation über den digitalen Raum auch als konfliktbehaftet dargestellt, da häufig weniger Feingefühl vorhanden sei bezüglich gegebenenfalls als unhöflich empfundenen Unterbrechungen, wie diese getroffene Aussage einer befragten Person zeigt:

„Da konnte man eben nicht [...] über Augenkontakt mit deiner Kollegin gucken, ob sie jetzt auch d'accord ist, mit dem was du erzählst. Sondern du siehst [...] nur, dass jemand frontal in die Kamera guckt. [...] da wäre es einfacher gewesen, wenn alle in einem Raum gesessen hätten.“ (Interview 11, Pos. 55)

Zuletzt wird von den Befragten auch der erhöhte Koordinationsaufwand bei hybrider Arbeit betont, der auch unausgewogene Interdependenzen erzeugt. Dabei können unflexible Strukturen durch von den Führungskräften definierte Aufgabenaufteilungen den Effekt verstärken (Interview 10).

Kommunikation

Laut den Aussagen der Befragten bildet sich der Einfluss der Kommunikation auf die Konfliktentstehung insbesondere im digitalen Raum ab. So bietet schriftlich geäußerte Kritik Konfliktpotenzial, aber auch persönliche Verstimmungen können sich in der digitalen Kommunikation unbewusst bemerkbar machen, was ebenfalls zu Konflikten führen kann (Interview 8, 7, 5).

„Das hab ich hier gesehen, dass man sozusagen zwischen den Zeilen eine Nachricht liest. Also hier hat Kollege A eine Nachricht gelesen, die nicht da war.“ (Interview 5, Pos. 86)

Eine besondere Rolle bei der Kommunikation im digitalen Raum nimmt allerdings das häufige Fehlen der Wahrnehmung von Emotionen oder Mimik und Gestik ein (Interview 10, 5, 7). So wird in diesem Zusammenhang ein Fehlen der „Menschlichen Komponente“ (Interview 5, Pos. 63) wahrgenommen, die insbesondere in Konfliktsituationen von Bedeutung für eine der befragten Personen ist.

„Weil in der [virtuellen] Kommunikation, du kriegst keine Mimik mit, du kriegst keinen Ton mit. Und der Mensch tickt dann leider so, dass er Sachen anders liest als es ankommen soll. [...]“ (Interview 2, Pos. 54)

Mediennutzung

Allgemein kann die Mediennutzung im Falle von technischen Problemen, wie zum Beispiel Probleme beim Abspeichern von Daten zur Konfliktursache werden (Interview 3, 7). Des Weiteren kann auch die Nicht-Nutzung der Medien zu Konflikten führen. Ein besonderes Risiko für Missverständnisse liegt zum einen bei nicht-Aktivierung der Kamerafunktion (Interview 10).

„Ich glaube manchmal, dass es mehr Missverständnisse gibt, seitdem wir hybrid arbeiten, weil leider haben bei uns auch nicht alle die Kamera an, das ist natürlich auch ein großes Problem, weil man dann manchmal nur anhand der Stimme vielleicht auch nicht erkennen kann, wie negativ oder positiv die Sachen vielleicht wirklich formuliert oder gemeint sind.“ (Interview 10, Pos. 42)

Zum anderen wird auch der Boykott von neu eingeführten digitalen Kanälen als Konfliktursache genannt, die zur schnelleren und effizienteren Kommunikation gedacht sind (Interview 9).

Untergruppenbildung

Wie im Kapitel 4.1.1 Kontextbedingungen bereits angeschnitten, konnte sich kein Konflikt finden, dessen Ursache auf eine hybriditätsbezogene Untergruppenbildung zurückzuführen ist. Altersbedingte Untergruppenbildung jedoch kann in hybrider Arbeit einen Konflikt um die Adaption neuer digitaler Prozesse auslösen. Beispielsweise durch die Überforderung von Kolleg:innen (Interview 7).

Drei der interviewten Personen bestätigen, dass Meetings Ausgangspunkte für Untergruppenbildung sein können (Interview 7, 8, 10). Dies tritt ein, wenn zum Beispiel virtuell zugeschaltete Personen von den Teammitgliedern, die vor Ort am Meeting teilnehmen, nicht ausreichend beachtet werden. Dann nimmt die jeweils unterrepräsentierte Gruppe des Teams (analog oder digital) unter erschwerten Bedingungen an gemeinsamen Meetings teil. Die Solidarisierung unter analog arbeitenden Teammitgliedern findet laut eines Befragten abgeschwächt statt (Interview 4).

„Wenn Personen, die sonst selten im Büro sind, dann mal ins Büro kommen, dann macht das keinen Unterschied.“ (Interview 4, Pos. 77)

Kultur und strukturbedingte Veränderungen

Im Zuge der Etablierung hybrider Teamstrukturen kann sich auch das hierarchische Gefüge innerhalb des Teams verändern, wodurch Mitarbeiter:innen mit einer höheren Seniorität ein Bedeutungsverlust verspüren, der sich beispielsweise in verringerter Kompromissbereitschaft ausdrückt (Interview 7).

Des Weiteren kann durch das Wachstum von hybriden Teams die Notwendigkeit entstehen, die Prozesse (wie z.B. Terminfindung) ständig digital zu überarbeiten und zu erneuern. Geschieht dies zu langsam, kann es zu Reibung und Unzufriedenheit im Team kommen (Interview 9).

4.1.2.2 Entwicklung von Konflikten

Einfluss der Hybridität

Im Konfliktverlauf kann aufgrund des hybriden Formats die Hemmschwelle einer Aussprache der Beteiligten höher sein. Konflikte können nicht flexibel angesprochen werden, sondern eine mitunter aufwendige Terminfindung kann zu Kommunikationsbarrieren führen (Interview 4, 10).

„Und so musste [...] erstmal schauen, wo haben wir da beide einen Timeslot und [...] schauen, wann man sich einen Call [...] einstellen kann. Ich glaube das war ein bisschen schwierig.“ (Interview 4, Pos. 47)

Herausstechend ist dabei die Schilderung einer befragten Person, die in der Hybridität des Teams einen klaren Vorteil für solche Konfliktsituationen sieht. Durch die Möglichkeit, sich beispielsweise auf „beschäftigt“ zu schalten, kann man sich aus der Situation entfernen und somit ein Übertragen von ungebremsten Emotionen auf das Team verhindern. Allerdings betrifft dieser Vorteil auch rein digitale Teams (Interview 8).

Mediennutzung

In der Beschreibung einer befragten Person kam es im Laufe der Entwicklung des Konfliktes zu einer Ausweitung durch die Nutzung der *CC-Funktion* des E-Mail-Programms (Interview 5).

„Und dann hat A eine sehr, sehr lange E-Mail geschickt an alle Leute in CC und hat versucht das zu verteidigen. Man hat gemerkt, da hat A sich angegriffen gefühlt.“ (Interview 5, Pos.78)

Kommunikation

Die Kommunikation im digitalen Raum kann aufgrund der bereits genannten Deutungsschwierigkeiten dazu führen, dass sich im Verlauf eines Konfliktes im schriftlichen Format Sachdiskussionen zu emotionalen Konflikten ausweiten (Interview 5).

„Als die lange Antwort des Kollegen A mit dem niedrigen Preisen kann, in der er sehr defensiv aufgetreten ist, einerseits, und andererseits auch ein bisschen aggressiver im Tonfall war.“ (Interview 5, Pos. 91)

Regeln

Offene Kommunikation oder Hinweise auf Fehler anderer können in Organisationen verpönt sein. Insbesondere bei einer kurzen Zugehörigkeit in einem Team kann es im hybriden Kontext teils schwer sein zu erfassen, wie der Kommunikationshabitus ist, wie ein:e Interviewee beschreibt (Interview 5).

*„Das war dieser Teil mit der Kritik und hat dann entsprechend reagiert und, würde ich sagen dadurch, dass der Kollege noch relativ neu war und noch kein Gefühl dazu gehabt hat, wie wir kommunizieren.“
(Interview 5, Pos. 87)*

Involvierung weiterer Personen

Die Ausweitung von Konflikten durch die Involvierung weiterer Personen kann vereinfacht werden, wenn die in den Konflikt involvierte Person mit einer anderen Person im Büro sitzt (Interview 5, 3).

„Und dann zum Beispiel saß ich da mit meinem Kollegen, mit dem ich auch so viel mehr zusammenarbeite im Büro, hab mich dann aufgeregt natürlich und er kriegt das ja auch mit [...].“ (Interview 3, Pos. 34)

4.1.2.3 Reflexion (des spezifischen Konfliktes)

Interessant bezüglich der reflektiven Einschätzung eines:r Interviewee ist, dass die Unterschiede in der Kommunikationsintensität der Teammitglieder keine Rolle bei der Lösung des Konflikts spielen (Interview 11). Inwieweit der Konflikt auch in Präsenz eingetreten wäre, ist situationsbedingt, wird von den Interviewees jedoch nicht im Allgemeinen ausgeschlossen. Während ein speziell durch Kommunikation ausgelöster Konflikt nach dem:r Interviewee auch in Präsenz eintreten könnte, wird ein auf ein primär durch Kommunikationsmedien verstärkter Konflikt als spezifisches hybrides Problem angesehen (Interview 2, 10).

4.1.3 Allgemeine Einschätzung – Konflikte in hybrider Teamarbeit

4.1.3.1 Konfliktpotenzial

Die von den Proband:innen beschriebenen Konfliktpotenziale lassen sich in sechs Kategorien aufteilen. Während sich die ersten drei Ergebniskategorien ebenfalls in den im Codebaum festgehaltenen Unterkategorien der teamspezifischen Entstehung von Konflikten wiederfinden (Kommunikation, Mediennutzung und Einfluss von Hybridität), lassen sich die restlichen drei als neue Kategorien einordnen.

Kommunikation als Konfliktpotenzial

Als Konfliktpotenzial verweisen die Proband:innen vor allem auf den fehlenden Informationsfluss in hybriden Teams.

„Ich glaube [...] in hybriden Teams sehe ich das größte Konfliktpotenzial in dem fehlenden Informationsfluss. Wenn man nicht regelmäßige Austausch hat, wenn [...] Themen nicht weitergegeben werden [...]. Dann kann ich mir vorstellen, dass es auch irgendwann knallen kann.“ (Interview 11, Pos. 75)

Ergebnisse aus zwei Interviews ergaben zusätzlich, dass vor allem Personen im Homeoffice deutlich weniger mitbekommen und es daher zu mehr Missverständnissen kommen kann (Interview 3, 9). Das Fehlen des informellen Informationsflusses im hybriden sowie digitalen Raum wird von einer Person als zentrales Konfliktpotenzial gesehen (Interview 5).

Mediennutzung

Bezüglich der Mediennutzung konnten klare Überschneidungen mit der Kommunikation in hybriden Teams festgestellt werden. Dies spiegelt sich besonders in zwei Interviews wider, die aussagen, dass

durch die Hybridität deutlich mehr Kommunikation über E-Mails und Chats stattfindet und dies ein zentrales Konfliktpotenzial darstellt (Interview 3, 4). Wie bereits beschrieben, kann es durch diese Art der Kommunikation vermehrt zu Missverständnissen besonders aufgrund der fehlenden Körpersprache kommen (Interview 4).

Neben den bereits in den Kapiteln 4.1.2.1 genannten Konfliktherden wie die höhere Hemmschwelle und Mehrdeutigkeit der Interpretation von schriftlicher Kommunikation, schildert eine befragte Person allgemein noch die Beobachtung, dass Chatnachrichten schneller ignoriert werden, da diese den Arbeitsflow unterbrechen können (Interview 5).

Letztlich wird zudem die Technik als Konfliktpotenzial identifiziert, da es ohne laufende Technik schneller zu gegenseitigem Unterbrechen sowie Durcheinanderreden kommen kann (Interview 10).

Einfluss Hybridität

Die Hybridität des Teams führt nach den Ergebnissen aus zwei Interviews speziell zu einer Individualisierung der Tagesabläufe. Ohne feste Absprachen darüber, wer wann vor Ort oder im Homeoffice ist, birgt die Teamarbeit großes Konfliktpotenzial (Interview 6, 10).

„[...] jeder macht seine eigenen Termine und teilt sich selbst ein, wann er zu Hause und wie er im Office arbeiten will. [...] ich glaube, für mich wäre das einfach nur, dass man diesen Rythmus nicht mehr hat, dass man viel mehr auf Individuen eingehen muss mit der Planung von Terminen.“ (Interview 6, Pos. 88)

Ungleiche Verteilung von Homeoffice-/Bürozeiten und Arbeitsauslastung

Eine als ungerecht empfundene Aufteilung des Büro-Homeoffice-Verhältnisses geht aus zwei Interviews als zentrales Konfliktpotenzial hervor (Interview 8,10). Ein Interviewee stellt dabei eine steigende Missgunst fest, sollte zusätzlich die Arbeitsauslastung im hybriden Team ungerecht verteilt sein.

„Also es gibt Leute, die kommen so 4-5 Tage die Woche ins Büro. Und es gibt Leute, die wirklich nur diese zwei Tage kommen und eigentlich auch nicht so gerne kommen würde. (...) Und das finden manche, die dann halt auch oft im Büro sind, schon so ein bisschen schade [...].“ (Interview 4, Pos. 75)

Hybride Teamdynamik

Das Fehlen von analoger Interaktion wird als Problem hinsichtlich der Teamdynamik und damit als Konfliktpotenzial wahrgenommen. Zwei Interviewees sehen die analoge Interaktion als Grundlage zum Fühlen, zur Intentionserkennung und Reaktionsabschätzung (Interview 4, 5). Ohne Präsenz vor Ort sei dieser Teil der Interaktion nicht möglich. Ein Interviewee fügt hinzu, dass fehlender persönlicher Austausch vor Ort im Team langfristig eine nicht aufzuholende Lücke reißt (Interview 10).

„Den Nachteil, dass man nicht sich live gegenübersteht, dass man sich nicht fühlen kann, das man nicht sehen kann, wenn der andere auf gewisse Art und Weise reagiert? Das spürt man nur im Miteinander.“ (Interview 5, Pos. 25)

(Fehlende) Regelungen

Besonders ein Interviewee fokussiert sich hinsichtlich der Konfliktpotenziale auf Regelungen und konstatiert zunächst, dass es durch den rein virtuellen Austausch generell schwieriger sei, Regeln für das

mobile Arbeiten zu finden (Interview 10). Wenn allerdings Regeln vorhanden sind, können drei weitere Konfliktpotenziale auftreten. Erstens, wenn die Regeln der hybriden Zusammenarbeit nicht für alle funktionieren bzw. von Vorteil sind (Interview 10).

„Und wenn man das auf so virtuellem Wege macht, ist es noch schwieriger Regeln für die mobile Arbeit zu finden [...]. Wenn da vielleicht die falschen Regeln für gefunden werden, die vielleicht für einige funktionieren, für andere aber nicht, dann ist das auch ein großes Konfliktpotenzial.“ (Interview 10, Pos. 76)

Wenn dann zweitens noch Ausnahmen von der Regel getätigt werden, könnte dies zu Missgunst unter Kollegen:innen führen sowie es einen koordinatorischen Mehraufwand bei bspw. Meetings bedeuten würde (Interview 10). Drittens kann die Zusammenarbeit durch standortübergreifend uneinheitliche Regeln erschwert werden (Interview 10).

4.2 Auswertung der Ergebnisse zur Forschungsfrage 2: Wie werden soziale Konflikte in hybriden Teams gelöst?

4.2.1 Konfliktspezifika

4.2.1.1 (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten

Einfluss der Hybridität

In Bezug auf die Lösung von Konflikten in hybriden Teams besteht eine konsistente Meinung unter den Interviewten, dass diese mehr Zeit, Aufwand und Sensibilität verlangt als in analogen Teams. Betont wird vor allem die notwendige präzise Wortwahl und eine angemessene Reaktionsfähigkeit.

„(...) weil man ja doch öfter darauf achten muss, wie man sich ausdrückt und was man sagt und wie man miteinander umgeht, gerade wenn man nicht den persönlichen Kontakt hat. Nicht, dass es einer falsch verstehen könnte (...).“ (Interview 6, Pos. 86)

Vereinzelte wird die Langfristigkeit der Lösung von Konflikten in hybriden Teams in Frage gestellt, da der Kontakt nach dem zumeist digital stattfindenden Videogespräch wieder abbricht (Interview 3, 7).

„(...) weil wir ja nie so richtig darüber gesprochen haben, immer nur kurz, um das Problem zu lösen und dann war sie wieder weg.“ (Interview 3, Pos. 44)

Mediennutzung

Insofern eine Lösung in Präsenz aufgrund der Teambeschaffenheit nicht möglich ist, beschreibt die Mehrheit der Befragten die Problemlösung über einen Videoanruf am geeignetsten, um die Reaktionen des Gegenübers besser einschätzen zu können (Interview 4, 5, 6, 7, 9, 10). Das trifft vor allem dann zu, wenn der Tonfall im Emailverkehr als angespannt wahrgenommen wird.

„(...) ich glaube, man kann sich immer mal im Ton vergreifen. Aber es ist wichtig zu sehen, wie es bei dem anderen ankommt. (...) auch zu sehen, wie negativ es von den anderen tatsächlich gemeint ist. Vielleicht kam es nur sprachlich so rüber und war eigentlich gar nicht so schlimm.“ (Interview 10, Pos. 70)

Einzelne Befragte (Interview 7, 9) führen in Bezug auf die Mediennutzung individuelle Einflussfaktoren an, wie der aktuelle Workload der involvierten Konfliktparteien, der lange Gespräche zum Teil nicht zulässt. Aber auch die Berücksichtigung individueller Medienpräferenzen wird vereinzelt angeführt.

Kommunikation

Laut den Befragten erschwert die hybride Konstellation, die Art und Weise der Kommunikation anderer Teammitglieder richtig zu deuten. Grundsätzlich wird versucht Konflikte auf sachlicher und weniger auf emotionaler Basis unter Nutzung bereits bestehender Teammeetings, wie z.B. Check-Ins, zu lösen. Die Besprechung von Konflikten in diesen Meetings nimmt jedoch sehr viel Zeit in Anspruch, wodurch z.B. fachliche Themen wiederum zu kurz kommen können. Vereinzelt wird herausgestellt, dass auch die Firmenkultur eine Rolle in der Kommunikationsgestaltung darstellt (Interview 4).

Ein:e Interviewee (Interview 7) empfindet das Bewusstsein des Vorliegens eines Konfliktes seitens der anderen Konfliktpartei bereits als ersten Schritt zur Lösung. Andere Stimmen (Interview 4, 5, 9, 11) bestätigen, dass die offene Ansprache von Unklarheiten und Missverständnissen hilfreich für die schnelle Konfliktlösung ist. Als wertschätzend werden Gesprächsangebote durch Vorgesetzte wahrgenommen, die damit ihr Interesse an einer beständigen Teamharmonie bekunden (Interview 4).

„(...) das der Termin dann einfach aufgesetzt wurde (...). Sie hätte auch einfach sagen können: Wir machen das jetzt nicht, ich bin über dir und wir machen es, wie ich das möchte.“ (Interview 4, Pos. 59)

Eine Gegenstimme stellt jedoch heraus, dass unerwartete Anrufe des Vorgesetzten zunächst mit der Befürchtung von Kritik verbunden sind (Interview 6).

Involvierung weiterer Personen

Die Involvierung weiterer Personen in die Konfliktlösung unterscheidet sich zwischen den einzelnen Befragten. Einige berichten, dass es eine Grundsätzlichkeit ist, andere Teammitglieder über die Konfliktsituation zu informieren, um Rat zu fragen und gegebenenfalls die Teilnahme an der Konfliktlösung anzubieten (Interview 7, 9, 11). Dies wird vereinzelt in einen Zusammenhang mit einer offenen Redekultur gestellt. Andere Proband:innen sehen bewusst von der Involvierung der Teammitglieder ab, die von vornherein nicht am Konflikt beteiligt waren (Interview 2, 4). Doch auch hier steht z.T. die Möglichkeit im Raum, Bedenken, Zweifel o.Ä. äußern zu können. In einigen Fällen bekommen Teamkolleg:innen nichts vom bestehenden Konflikt mit, da es nie zu einer Eskalation kam (Interview 4).

Die Involvierung von Vorgesetzten wird von der Mehrheit als zentral eingestuft. Dahingehend wird einerseits die proaktive Einflussnahme befürwortet, durch die die Führungskraft zum Konflikt Stellung bezieht, mit beiden Konfliktparteien unabhängig voneinander in den Austausch geht und am Ende entscheidend zur Konfliktlösung beiträgt (Interview 2, 7).

„Oder die Entscheidung von oben ist aus meiner Sicht auch manchmal die bessere Variante (...) Dann braucht man sich auch nicht drüber streiten oder austauschen.“ (Interview 7, Pos. 91)

Andererseits wird die eher passive Rolle der Führungskraft wertgeschätzt, die für Rücksprachen und Ratschläge zur Verfügung steht (Interview 9, 10). Ein:e Interviewee (Interview 8) schildert die Art und

Weise der Konfliktlösung als kollektive Teamleistung, die als Produkt gemeinsamer Krisenmeetings angesehen werden kann.

Bereitschaft zur Lösungsfindung

Unterschiede sind auch in der Einschätzung der Lösungsbereitschaft der beteiligten Konfliktparteien durch die Befragten festzumachen. Der überwiegende Teil beschreibt eine offene Gesprächskultur und großes Bemühen, Konfliktpunkte nicht unberührt zu lassen (Interview 3, 4, 5, 6, 7, 8). Dies trifft vor allem auf neue Teammitglieder zu, die starke Unterstützung in Konfliktsituationen ihrer Teamkolleg:innen erwarten können. Situative Handlungen stehen dabei im Generellen vor langfristigen Lösungen, da der Kontakt zwischen Teammitgliedern in hybriden Teams ohnehin seltener ist und somit nicht zwingend nach Langfristigkeit verlangt.

„In dieser Situation waren alle Beteiligten lösungsorientiert, [...] Aber das ist halt immer so situatives Handeln, anstatt langfristig irgendeine Lösung zu finden [...].“ (Interview 3, Pos. 50)

Aus einer Befragung (Interview 9) geht hervor, dass in diesem Kontext auch eine Vermeidungs- bzw. Verdrängungsstrategie Anwendung findet. Die Konfliktlösung wird für die kurzen Kontaktsituationen innerhalb des hybriden Teams als entbehrlich eingestuft.

„(...) ich glaube, (...) ich kann es mir nur leisten, es nicht anzusprechen, weil ich weiß, wenn ich den Hörer jetzt auflege, habe ich wieder meine Ruhe.“ (Interview 9, Pos. 55)

Dementgegen steht die Darstellung einer einzelnen befragten Person (Interview 10), in der beide Parteien weniger lösungsbereit waren und konsequent an ihrem Standpunkt festgehalten haben. Erst weitere konfliktspezifische Gespräche haben folglich zu einer Lösung geführt.

„(...) beide Seiten beide haben an ihrer Meinung festgehalten und haben deswegen nur aufeinander rumgehackt. Und (...) in dem Meeting hätte sich das nicht lösen lassen.“ (Interview 10, Pos. 66)

In einem Fall (Interview 7) werden Konflikte und deren Lösungsfindung von Vorgesetzten gesammelt, die dann am Ende eines jeden Quartals als Teamentwicklungsmaßnahme genutzt werden und somit zeitgleich der Konfliktprävention dienen.

4.2.2 Allgemeine Einschätzung – Konflikte in hybrider Teamarbeit

4.2.2.1 Konfliktlösung

Rolle der Führungskraft (Involvierung Dritter)

Das am meisten genannte Merkmal der Konfliktlösung ist die Involvierung der Führungs- oder Leitungsperson zur Konfliktlösung. Dabei werden der Führungskraft verschiedene Rollen im Konfliktlösungsprozess zugeordnet.

Neben dem Aufbau eines allgemeinen Verständnisses für die Teammitglieder untereinander und des Zusammenbringens des Teams soll die Führungskraft ebenfalls die Rolle eines:r Mediators:in einzunehmen (Interview 6, 10).

„Und dann driften da die Meinungen auseinander und es sind weder die einen noch die anderen bereit, dafür irgendwelche Kompromisse einzugehen. Dann ist bestimmt auf jeden Fall auf der Chefebene oder [...] wer auch immer das organisiert, muss auf jeden Fall dafür sorgen, dass da ein grundsätzliches Verständnis füreinander da ist und man versucht, gemeinsam eine Lösung zu finden.“ (Interview 10, Pos. 36)

Ergebnisse aus zwei Interviews schränken dabei ein, dass die Rolle des:der Mediators:in nur eingenommen werden soll, wenn das Teams selbst zu keiner Lösung kommt (Interview 2, 5). Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten die Aufgabe bei der Leitungsperson sehen, gemeinsam mit dem Team eine Lösung für den Konflikt zu finden. Dabei steht die nachhaltige Aufbereitung im Vordergrund, sodass eine mögliche Vermeidung solcher Konflikte in Zukunft möglich ist (Interview 6, 10). Das Eingreifen der Führungskraft bei allgemein dysfunktionaler Teamkommunikation wird in einem Interview hervorgehoben, da dies sonst Ressourcen kosten würde (Interview 6).

Reihenfolge des Konfliktlösungsprozesses

Bei der Konfliktlösung kann auf Basis der Ergebnisse die Reihenfolge des Vorgehens als wichtiges Merkmal festgehalten werden. Dabei wird zum einen darauf verwiesen, dass die Konfliktparteien den persönlichen Kontakt suchen und probieren sollten den Konflikt untereinander zu klären (Interview 5, 11).

Zum anderen sollte bei der Involvierung von beispielsweise der Führungskraft oder Dritter, vor Ansprachen im Team Einzelgespräche mit Beteiligten geführt werden, um deren Position und Emotionen abzufragen (Interview 2, 3, 11). Speziell wird von der Führungskraft erwartet, dass sie sich zunächst ein Bild von der Situation macht, das Problem lokalisiert, Konfliktbeteiligte erkennt und auf dieser Basis entscheidet, auf wen man als nächstes zugeht (Interview 2, 6).

Weitere Gestaltungsaspekte von Konfliktlösungen

Ein Interviewee empfiehlt Klärungsgespräche, wenn möglich vor Ort und Face2Face zu führen, um die Körpersprache des Gegenübers wahrnehmen zu können (Interview 11).

„Ich glaube persönlich vor Ort so ein Gespräch zu suchen, ist immer vorteilhaft, weil du dann auch die ganze Körpersprache siehst und nicht nur das Gesicht, wenn das vielleicht mal ein hartes Thema ist.“ (Interview 11, Pos. 79)

Falls allerdings der Teamcall als Klärungsmedium festgelegt werden sollte, raten einige Proband:innen, dass alle Beteiligten die Kamera anschalten sollten (Interview 5,10).

In einem Interview wird diesbezüglich zusätzlich geäußert, dass sich alle an dem Call Beteiligten (im Büro oder im Homeoffice) einzeln digital einwählen sollten, um das Gefühl einer möglichen Untergruppenbildung (Büro vs. Digital) zu vermeiden (Interview 4). Darüber hinaus wird eine klarere Strukturierung der Meeting-Gespräche mithilfe eines Ablaufplans oder einer Reihenfolge vorgeschlagen, sodass jede Person die Gelegenheit bekommt zu sprechen.

4.2.2.2 Maßnahmen zur Konfliktprävention

Für mögliche Maßnahmen zur Konfliktprävention konnten im Datensatz vier Überkategorien sowie vereinzelte Maßnahmen herausgearbeitet werden.

Regelmäßige Austauschtermine im Team

In vier der zehn Interviews wurden regelmäßige Austauschtermine für die Reflexion der Zusammenarbeit als Konfliktpräventionsmaßnahmen genannt (Interview 2, 3 5, 11). Zwei Interviewees möchten dabei einen Fokus auf Jour Fixe oder Check-Ins setzen, die themenspezifisch, nur zu zweit (One-on-Ones) oder auch nur in kleinen Gruppen stattfinden können (Interview 2, 3).

Geregelte Abstimmungstermine vor Ort

Ebenfalls werden in vier Interviews geregelte Abstimmungstermine vor Ort als mögliche Präventionsmaßnahmen genannt (Interview 4,6,10,11). Zwei Interviews verweisen speziell darauf, dass manche Dinge nur vor Ort besprochen werden können (Interview 10,11).

„Man könnte ja von vornherein sagen, Tag x ist immer ein Meeting Tag, Anwesenheit im Büro, plant eure sonstigen Aktivitäten drumherum.“ (Interview 6, Pos. 90)

In zwei Interviews wurde ergänzt, dass die Teilnahme an diesem festgelegten Tag für jedes Teammitglied Pflicht sein sollte (Interview 4, 6).

Einführung eines einheitlichen, unternehmensübergreifenden hybriden Arbeitskonzepts

Innerhalb von vier Interviews wird ein hybrides Arbeitskonzept als zentrale Präventionsmaßnahme für Konflikte genannt (Interview 6,9,10,11). Besonders wichtig für Interviewee 10 ist dabei ein einheitliches sowie unternehmensübergreifendes Konzept.

„Aber so ein grundsätzlich einheitliches Konzept, damit man eben, wenn man miteinander kommuniziert, nicht immer wieder von vorne anfängt und erstmal die Rahmenbedingungen klären muss. Weil, das kostet natürlich auch viel Zeit. Das ist [...] schon auch ein relativ wichtiger Punkt.“ (Interview 10, Pos. 84)

Die unter dem Konzept laufenden Regeln für die hybride Zusammenarbeit sollen sich speziell auf den digitalen Teil einer hybriden Teamarbeit beziehen. Potenzielle Regeln sollen nach einzelnen Interviews beispielsweise beinhalten, dass während hybrider Meetings die Kamera an bleibt (Interview 10). Darüber hinaus werden klare Strukturen gefordert z.B. in Form verschriftlicher Abstimmungen, wer wann im Büro oder Homeoffice ist (Interview 10, 11). Ebenfalls strukturbezogen sieht ein:e Interviewee klare Kernarbeitszeiten, an denen jedes Mitglied erreichbar sein muss, als wichtigen Teil eines hybriden Arbeitskonzepts (Interview 6). Von Bedeutung für eine:n Befragte:n ist dabei allerdings, dass soziale Aspekte im Konzept berücksichtigt werden, wodurch z.B. Mitarbeitende mit Notsituationen zu Hause genügend Flexibilität erhalten und dadurch entlastet werden (Interview 9).

Stärkung des Teamgefühls

Neben der Einführung von regelmäßigen Calls, wird in weiteren fünf Interviews besonders auf die Planung von Events zum persönlichen Austausch zur Stärkung des Teamgefühls gesetzt (Interview 2,3,6,8,10). Als hybride bzw. digitale Optionen werden digitale Coffee- oder Lunchbreaks genannt, die ein zwangloses Miteinander wie in früheren analogen Mittagspausen zulassen (Interview 3, 8). Auch auf Treffen nach der regulären Arbeitszeit wird verwiesen, wie beispielsweise auf gemeinsame digitale Spieleabende (Interview 2). Es wird aber von zwei Interviews vorausgesetzt, dass die Teilnehmenden Interesse an so einem Event haben (Interview 3, 10).

Kommunikationskultur

Mithilfe der Kultivierung einer offenen Feedbackkultur, die geprägt ist von Transparenz, Vertrauen und offenem Austausch, soll dem Entstehen von Konflikten vorgegriffen werden (Interview 2). Innerhalb hybrider Teams soll zusätzlich mehr Kommunikation über Videocalls stattfinden (Interview 5), da hier die Mimik mitgedeutet werden kann, Missverständnisse somit vorgebeugt werden und überdies auch informelles Miteinander an unterschiedlichen Orten besser machbar ist. Beim schriftlichen Austausch soll dementsprechend dafür sensibilisiert werden, dass Dinge unterschiedlich interpretiert werden könnten (Interview 4). Dies soll sich schließlich in einer Kultur widerspiegeln, in der eine Nachfrage nach der Intention einer Nachricht willkommen ist (Interview 4). Eine offene möglichst wöchentliche Kommunikation bezüglich Kapazitäten soll zudem eine klare Arbeitsverteilung möglich machen (Interview 8). Zuletzt wird als Maßnahme die Installation von perfekter Technik zur hybriden Zusammenarbeit genannt (Interview 10).

5. Diskussion der Ergebnisse

5.1 Diskussion zur Forschungsfrage 1: Wie treten soziale Konflikte in hybriden Teams auf?

Nach der Theorie unterscheidet sich die Kommunikation von hybriden Teams insbesondere in ihrer Häufigkeit, ihrer Qualität, ihrem Inhalt und den genutzten Kommunikationsmedien im Vergleich zu digitalen und analogen Teams. Diese Aussage lässt sich im Zuge der durchgeführten Forschung bestätigen, da viele der Befragten konstatierten, dass zum einen die Häufigkeit der Kommunikation, insbesondere im digitalen Raum stark abweicht von der Kommunikation im Büro, wo deutlich weniger Kommunikationsbarrieren herrschen. Diesbezüglich geht zum anderen aus den Ergebnissen hervor, dass es möglicherweise auch unterschiedliche Kommunikationstypen gibt, die im hybriden Setting noch schneller auf der Strecke bleiben können, wie beispielsweise Personen, die im digitalen Raum nicht bewandert sind oder solche, die den Kontakt zu anderen Teammitgliedern weniger pflegen. Dieser Umstand bedarf noch weiterer Forschung, könnte allerdings eine wichtige Implikation für Personalentwicklungsmaßnahmen sein. Zudem bestätigte sich in der vorliegenden Forschung, dass auch die Qualität der Kommunikation gehemmt ist durch das hybride Format und so Konflikte begünstigt werden. In der Literatur wird die Entstehung von Missverständnissen in digitalen Teams durch die verstärkte Verwendung von Informations- und Kommunikationstechnologien und dem damit einhergehenden Informationsverlust beschrieben. Dies bestätigte sich durch die Interviews für hybride Teams in Teilen. Es hat sich gezeigt, dass vor allem Meetings Entstehungsherd für Konflikte in hybriden Teams sein können, da Mimik und Gestik unterschiedlich erfasst werden und digital zugeschaltete Mitarbeitende in manchen Fällen nicht die Aufmerksamkeit erhalten wie analog teilnehmende Kolleg:innen.

Technische Schwierigkeiten, die bereits aus der Literatur als Hürde für digitale Teams hervorgehen, erschweren laut der Interviewees auch die Kommunikation innerhalb hybrider Teams. Der in der Literatur beschriebene Informationsverlust durch häufig wechselnde Teamkonstellationen innerhalb hybrider Teams wurde von den Proband:innen nicht angeführt. Allerdings wurde darauf hingewiesen, dass Teammitglieder im Homeoffice weniger mitbekommen als Personen im Büro und meist nicht ausreichend geupdated werden. Zuletzt bestätigte sich auch, dass es sich gerade im digitalen Format stark auf rein fachliche Kommunikation begrenzt, wohingegen die Befragten im Präsenzformat den persönlichen Austausch und den Smalltalk genießen.

Aus der Theorie geht ebenfalls hervor, dass hybride Teams konfliktbehafteter sind, wenn keine Kommunikationsnorm ausgemacht wurde, wobei sich dies insbesondere auf die digitale Kommunikation bezieht. In der vorliegenden Forschung fiel insbesondere auf, dass kaum festgelegte Kommunikationsnormen innerhalb der Teams existieren. Neben den zahlreichen Austauschformaten, wie wöchentliche oder tägliche Teammeetings, an denen alle Befragten teilnehmen und diese für essenziell halten, gibt es ebenfalls eine Forderung nach mehr Regelungen wie beispielsweise dem obligatorischen Einschalten der Kamerafunktion während Meetings. Allgemein wurde die Auffassung aus der Theorie bestätigt, dass die fehlende Reaktion des Gegenübers (Mimik und Gestik) zu mehr Missverständnissen führen kann. Hingegen nahm ein:e Interviewee genau dies als positive Auswirkung von Hybridität wahr. Interessant ist zudem, dass Konfliktpotenziale auch bei bestehenden Regeln gesehen wurden, wenn die Regeln nicht für alle Mitglieder funktionieren, Ausnahmen von der Regel getätigt werden oder an verschiedenen Standorten des Unternehmens unterschiedliche Regeln gelten.

Weiterhin hat sich der fehlende bzw. geringe persönliche Austausch als Schwierigkeit für den zwischenmenschlichen Kontakt bestätigt. Sowohl die Theorieerkenntnisse in Bezug auf die digitalen Teams als auch die Aussagen der Befragten aus den hybriden Teams zeigen, dass ein erhöhtes Verständnis füreinander notwendig ist. Mitarbeitende können nicht einschätzen, womit sich ihre Kolleg:innen privat auseinandersetzen müssen und nehmen darauf in konfliktpotentiellen Situationen besonders Rücksicht. Das ist vor allem der Fall, wenn beispielsweise durch Kommunikation über Email die unmittelbare Reaktion des Gegenüber nicht sichtbar und Sprachlaute nicht fassbar sind. Angeführt wurde in diesem Zusammenhang auch, dass es vor allem für neue Mitarbeitende schwierig ist ihre Teamkolleg:innen intensiv kennenzulernen. Dementsprechend lagern sich auch hier Konfliktpotenziale, die sich beispielsweise durch zu starke Abgrenzung und Unstimmigkeiten zwischen neuen und bereits länger bestehenden Teammitgliedern äußern können. Wie auch in der Theorie für digitale Teams beschrieben, ist generell der Aufbau einer gemeinsamen Teamkultur in hybriden Teams laut der Proband:innen nicht einfach. Es wurde vermutet, dass der tägliche Kontakt vor Ort stärkere persönliche Verbindungen untereinander mit sich bringen würde.

Die Hybridität des Teams führt auf Basis der Ergebnisse zu einer Individualisierung der Tagesabläufe. Das fördert einerseits die Flexibilität des Einzelnen, wodurch Teammitglieder sich gegenseitig weniger stören und weniger Konfliktpotenzial besteht. Andererseits können durch fehlende Organisation und Absprachen beispielsweise bezüglich Kernarbeitszeiten oder, wenn möglich, fester Bürotage, den Proband:innen zufolge Konflikte begünstigt werden. Denn besonders ein als ungerecht empfundenenes Homeoffice-Büro-Verhältnis wird in hybriden Teams als zentraler Treiber von Missgunst und Konflikten wahrgenommen. Das zeigt, dass neben Vertrauen und Selbstdisziplin eine solide Planung und Abstimmung für eine reibungslose Zusammenarbeit in hybriden Teams essentiell sind.

Gegensätzlich zur bestehenden Literatur, standen die Befragten der Untergruppenbildung weniger kritisch gegenüber. Es wurden Aspekte beschrieben, die auf Untergruppenbildung schließen lassen, jedoch sind diese meist nicht explizit auf die Hybridität zurückzuführen. Es handelt sich häufig eher um allgemein für jegliche Teamformen geltende Punkte wie Kultur, Sprache, Alter oder die Stärke der fachlichen Zusammenarbeit. Dies trifft ebenfalls auf die allgemeine Entstehung von Spannungen zu. Untergruppenbildung, die aufgrund der Hybridität zustande kommt, tritt beispielsweise in Meetings auf, wenn die Teilnehmer:innen sich auf den analogen und virtuellen Raum verteilen. Gleiches tritt ein, wenn es Teammitglieder gibt, die häufiger zum Arbeiten ins Büro gehen als andere, was bei Ersteren gegebenenfalls zu Unmut führen kann. An diesem Punkt sind Parallelen zur Theorie zu finden, in der bereits von Subgruppen im Zusammenhang mit unterschiedlich starker Büropräsenz gesprochen wird. Hier wird davon ausgegangen, dass eine konstante hybride Teamkonstellation die Untergruppenbildung fördert. Die Formen der Untergruppenbildung, die von den Befragten beschrieben wurden, sind eher als temporär einzustufen und weniger als langfristige oder andauernde Spaltung der Teams. Es handelte sich bei den Teams der Interviewees in acht von zehn Fällen jedoch nicht um eine konstante hybride Teamkonstellation, sondern um eine wechselnde.

Die angeführten Punkte hinsichtlich der Untergruppenbildung stehen in großen Teilen nicht nur entgegen der Theorie, sondern auch der Erwartungen des Forschungsteams, da hybride Teams sich in diesem Aspekt am meisten von digitalen und analogen Teams unterscheiden und somit mit einer auffälligen Untergruppenbildung gerechnet wurde.

Bezugnehmend auf das Konfliktmodell von Glasl ist bei der Konfliktenstehung insbesondere die erste Stufe von Relevanz. In diesem Stadium des Konfliktes sind die Parteien noch der Meinung, dass die Spannungen durch ein Gespräch lösbar sind. Die aus der vorliegenden Forschung gewonnen Erkenntnisse zeigen, dass das hybride Format die Kommunikationsaufnahme erschwert, woraus sich möglicherweise aus diesem Modell eine schnellere Konflikteskalation ableiten lässt, wenn die Beteiligten nicht zu Beginn direkt ohne digitale Barrieren das Gespräch miteinander suchen können.

Des Weiteren werden die Stufen 2 und 3 bei Glasl interessant, da er hier Eskalationstreiber wie das Hinzuziehen von Dritten (Stufe 2) und die Gefahr der Fehldeutung (Stufe 3) beschreibt. Aus der vorliegenden Forschung geht hervor, dass das Hinzuziehen von Dritten im Konfliktverlauf eine gängige Methode ist, um den Konflikt durch Hinzuziehung der nächst-höheren Instanz zu lösen oder zu kommunizieren. Interessanterweise wird der Konflikt insbesondere dann auf Dritte ausgeweitet, wenn sich die dritten Personen in Präsenz im Büro befinden. Hier scheint die Kommunikationshemmschwelle eine andere zu sein als im digitalen Raum. Auch in der dritten Stufe kann das hybride Format einen Einfluss auf den Konfliktverlauf nehmen. Denn hier beschreibt Glasl die Gefahr, dass Fehldeutungen immer mehr zunehmen. Dies tritt laut den Befragten häufig auf und kann auch den Konflikt noch weiter eskalieren. Hier ist die Frage, ob sich die Probleme schneller im hybriden Format verstärken als im analogen Format.

Der in der Literatur angeführte Aspekt, dass in hybriden Teams generell weniger Konflikte auftreten als in analogen und digitalen Teams, lässt sich aufgrund der gewählten Forschungsmethode zwar nicht als allgemein geltender Fakt bestätigen. Dennoch zeigen auch die Interviews ein geringes Konfliktaufkommen. Entstandene Konflikte oder Missverständnisse sind dann eher auf fachlicher und weniger auf persönlicher Ebene einzustufen und können in der Regel schnell gelöst werden. Allgemein haben die Befragungen ergeben, dass im hybriden Kontext die meisten Konflikte im digitalen Raum entstanden sind.

5.2 Diskussion zur Forschungsfrage 2: Wie werden soziale Konflikte in hybriden Teams gelöst?

Die Einbeziehung anderer Teammitglieder, insbesondere der Führungskraft, wird in der Literatur als empfehlenswert beschrieben. Unter den Befragten herrschte dahingehend keine konsistente Meinung. Während in einigen der betrachteten hybriden Teams die gemeinsame Konfliktlösung als Grundsätzlichkeit beschrieben wurde, sehen andere von der Involvierung nicht vom Konflikt betroffener Personen bewusst ab. Zum Teil hängt dies auch von der Ausweitung bzw. von der Tragweite des Konflikts ab. Die Beteiligung der Führungskraft an jeglichen Konflikten wird überwiegend als zentral und wertschätzend erachtet. Das Ausmaß der Involvierung der Führungskraft ist abhängig von der Schwere des Konfliktes. Bedeutung hat dabei auch die konkrete Rolle, die die Führungskraft in einem Lösungsprozess einnehmen soll. Angefangen bei der Unterbrechung dysfunktionaler Teamkommunikation, über die gemeinsame Lösungsfindung mit dem Team als Mediator:in bis hin zum:r Hauptverantwortlichen im nachhaltigen Aufbereitungsprozess. Die Mediator:innenrolle wird ebenfalls in der Theorie durch beispielsweise Schulz von Thun (1981) schon als zentrale Lösungskomponente des nach Glasl definierten Konflikts gesehen. Wie in der Literatur hingewiesen, soll die Führungskraft auch auf Basis der

Ergebnisse zunächst die subjektiven Sichtweisen der Beteiligten klären (z.B. in Einzelgesprächen) und anschließend weiter vorgehen (z.B. mit einer Aussprache im Plenum). Der Theorie zufolge wird die Einbeziehung der Führungskräfte in Konflikte jedoch lediglich bis zur Stufe 3 von Glasl empfohlen, da sie sonst als Teil des Machtsystems angesehen werden und in Rollenkonflikte involviert sein könnten.

Bezüglich der Formalia von Lösungsmaßnahmen kann aus den Ergebnissen abgeleitet werden, dass die Proband:innen einen möglichst sozial und visuell interaktiven Weg bevorzugen. Potenzielle Klärungsgespräche sollten demnach, wenn möglich, vor Ort stattfinden oder in einem Anruf, bei dem die Kameras aller beteiligten Personen an sind, um Mimik und Gestik besser lesen zu können. Daraus kann abgeleitet werden, dass Proband:innen mehrheitlich die analogen Aspekte des hybriden Arbeitens oder zumindest den Videoanruf für sensible Teile des Lösungsprozesses nutzen. Gleichzeitig wurde von den Interviewees jedoch angeführt, dass auch der aktuelle Workload der involvierten Konfliktparteien sowie individuelle Medienpräferenzen wichtige Einflussfaktoren für die gewählte Form der Konfliktlösung sein können. Allgemein lässt sich aus den Aussagen der Befragten für die Konfliktlösung in hybriden Teams ableiten, dass diese mehr Sensibilität in Aspekten der Wortwahl und der Reaktionsfähigkeit der Beteiligten erfordert, aber grundsätzlich als weniger langfristig eingestuft werden kann, da die persönliche Interaktion nach der Auseinandersetzung aufgrund des hybriden Settings wieder meistens abbricht. Die von den Proband:innen beschriebene Haltung der Teammitglieder gegenüber der Konfliktlösung ist sehr unterschiedlich. Überwiegend wird dahingehend von einer offenen Gesprächskultur und großem Bemühen gesprochen. Vereinzelt wurden Themen wie Vermeidung und Standpunktbeharrlichkeit angeführt. Als besonders hervorzuheben ist die Verwendung bestehender oder vergangener Konflikte und deren Lösungsfindung für Teamentwicklungsmaßnahmen durch die Führungskraft. Als Lösungsvariante wurden zusätzlich noch einige konfliktpräventive Maßnahmen genannt, welche die Proband:innen für hybride Teams als empfehlenswert betrachten. Hierbei sind Elemente zu finden, die bereits in den vorherigen Beschreibungen diskutiert wurden, wie beispielsweise die Stärkung des Teamgefühls, welches, wie auch in der Literatur angemerkt, bei dem weniger persönlichen Austausch in hybriden Teams oft leidet.

Verweisend auf das Konfliktpotenzial von fehlenden Regeln in der hybriden Teamarbeit, lassen die Ergebnisse einen Wunsch nach einheitlichen, unternehmensübergreifenden hybriden Arbeitskonzepten erkennen. Dabei wurden besonders Regeln für virtuelle Teammeetings, klare Abstimmungen von Homeofficezeiten sowie Kernarbeitszeiten hervorgehoben. Wenn möglich sollen auch regelmäßige Austauschtermine vor Ort eingebunden werden, die besonders zur Reflexion der Zusammenarbeit genutzt werden sollen. Mit Blick auf die Erkenntnis zur Forschungsfrage 1, dass kaum eine Organisation der Befragten einheitliche Regeln für das hybride Arbeiten besitzt, wurde die Bedeutung dieser Maßnahmen sowie ein Verlangen nach mehr Struktur nochmals unterstrichen.

Die von den Proband:innen genannten Konflikte überschritten nach der Einschätzung der Forscher:innen nicht die dritte Stufe des Eskalationsmodells von Glasl. In den meisten Fällen war eine Konfliktlösung möglich oder es wurde von den Proband:innen eine Alternativ- bzw. Wunschlösung im Interview beschrieben. Inwiefern dies allerdings die These von Kahlow et al. 2020 untermauern kann, dass die Zusammenarbeit, die Zufriedenheit und die Konfliktbewältigung in hybriden Teams höher ist als in analogen oder digitalen, lässt sich mithilfe der Ergebnisse dieser Arbeit, vor allem aufgrund der gewählten Forschungsmethode, nicht eindeutig bestätigen.

6. Fazit, kritische Würdigung und Ausblick

Die Studie konnte in Bezug auf unsere erste Forschungsfrage, wie soziale Konflikte in hybriden Teams auftreten, aufzeigen, dass die für diese Teams charakteristischen begrenzten und häufig asynchronen Kommunikationskanäle zwischen unterschiedlichen Teammitgliedern einen wichtigen Faktor für die Entstehung von Konflikten darstellen. Dem präventiv entgegenwirken können festgelegte Kommunikationsnormen, wobei die teamspezifische Präferenz einbezogen werden sollte. Darüber hinaus sind sich verändernde Teamdynamiken durch Personalfuktuation als besondere Konfliktherde in hybriden Teams hervorzuheben, da Anpassungsprozesse durch die räumliche Trennung nur verzögert vorstattengehen können. Bezüglich Untergruppenbildungen in hybriden Teams, konnten hinsichtlich der Konfliktentstehung wider Erwarten keine nennenswerten Aspekte festgestellt werden. Bezugnehmend auf unsere zweite Forschungsfrage wurden im Gegenteil im Konfliktverlauf oft unbeteiligte Dritte zur Lösung von Konflikten einbezogen, insbesondere, wenn diese in Präsenz verfügbar waren. Außerdem hat die Studie allgemein ergeben, dass im hybriden Kontext die meisten Konflikte im digitalen Raum entstanden sind. Umgekehrt wurde zur Lösung der Konflikte ein analoger Kanal bevorzugt. Eine tendenzielle Überlegenheit von hybriden Teams gegenüber anderen Arbeitskonzepten, konnte anhand der herausgearbeiteten Faktoren nicht eindeutig bewertet werden.

Eine Schwierigkeit, die sich bereits bei der Vorbereitung der Studie darstellte, ist die begriffliche Definition der Hybridität. Sowohl bei der Analyse der Konflikte wie auch von deren organisationaler Kontext zeigte sich, wie umfänglich diese Definition ist. Obwohl für dieses vorliegende explorative Forschungsdesign nicht hinderlich, so gilt es für zukünftige quantitative Untersuchungen die Definition weiter einzugrenzen, um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu ermöglichen.

Ein wichtiger Kritikpunkt liegt in unseren Augen in der Repräsentativität dieser Untersuchung. Durch die geringe Anzahl von Befragten ist davon auszugehen, dass nur eine Auswahl der Aspekte zur Ansprache kamen, die für Konflikte in hybriden Teams Relevanz haben. Nichtsdestotrotz bietet diese Studie einen ersten qualitativen Fokus auf das Thema, dass in den letzten zwei Jahren an hoher Relevanz gewonnen hat. Die gewonnenen Ergebnisse bieten eine Grundlage für die Planung von potenziellen Folgestudien zu diesem Thema.

Die Aussagekraft der Studie einschränkend könnte formal ausgelegt werden, dass die Erhebungsmethode maßgeblich Teil der Auswertungsmethode war. Der genutzte Interviewleitfaden würde zur Entwicklung des Kategoriensystems genutzt, wodurch ein Kreisbezug entsteht. Auf formaler Ebene gilt es ebenfalls zu erwähnen, dass die Codierungen der Interviews zwar in gegenseitiger Abstimmung, dennoch aber zum größten Teil von den einzelnen Mitgliedern des Forschungsteams unabhängig voneinander durchgeführt worden ist. Dies hatte teilweise Fehl- und Doppelkodierungen zur Folge. Dennoch überwiegen die Vorteile einer unbeeinflussten Bewertung die Nachteile des höheren Koordinierungsaufwandes, da sich auf diese Weise der Perspektivenvielfalt innerhalb des forschenden Teams im Auswertungsprozess widerspiegeln und damit nutzbar machen ließ.

Ein gutes Beispiel ist die wiederholte separate Codierung des Kapitels "Hybrider Einfluss" im Rahmen der beschriebenen Matrixkodierung. Obgleich ein Großteil der Aussagen Forschungsdesign-bedingt im Kontext hybrider Arbeit stehen und damit ein erhöhter Koordinationsbedarf nötig wurde, so konnten am Ende mit diesen Codes Aussagen gefiltert werden, die sich weder im analogen noch im rein digitalen Kontext verorten ließen. Dadurch konnte der Schwierigkeit der Heterogenität individueller Arbeitsweisen der Proband:Innen mit einem ordnenden und reduzierenden Prinzip begegnet werden.

Insbesondere die Konzentration auf bestimmte Einflussfaktoren, wie beispielsweise die Einbeziehung von unterschiedlichen Kommunikationstypen auf die hybride Teamarbeit wird in dieser Studie als möglicherweise relevanter Untersuchungsgegenstand identifiziert. Abgesehen von empirischen Impulsen bietet diese Studie auch klare praxisrelevante Implikationen. So spielt in unseren Augen eine flächendeckende Personal- und Organisationsentwicklung eine kritische Rolle bei der Homogenisierung von Arbeits- und Kommunikationsprozessen in hybriden Teams. Diese sind infolgedessen wichtige Instrumente der Konfliktprävention. Wie diese Entwicklungsmaßnahmen am effektivsten eingesetzt werden können, bedarf ebenfalls noch weiterer Forschungsanstrengungen.

7. Anhang

7.1 Interviewleitfaden

Forschungsfrage: Welche Konflikte treten in hybriden Teams auf und wie werden diese gelöst?

Vorabinfos bei Anfrage / Auswahl Interviewpartner:innen

- Es geht um Zusammenarbeit im hybriden Team => Interviewees sollten in einem solchen arbeiten oder in (junger) Vergangenheit in einem gearbeitet haben.
 - Definition Hybride Teams
- Wichtig ist, dass Sie offen sind, auch über Schwierigkeiten oder negative Aspekte Ihrer Zusammenarbeit zu sprechen.
- Das Interview wird online, voraussichtlich über Teams, durchgeführt und aufgezeichnet (Ton/Video tbd). Anschließend wird es transkribiert und die Aufnahme gelöscht.
- Bitte seien Sie bei unserem Interview in einem ungestörten Umfeld, sofern möglich alleine in einem Raum, so dass Sie frei sprechen können.
- Die Dauer beträgt ca. xx-yy Stunden.
- Selbstverständlich behandeln wir alle im Rahmen des Interviews von Ihnen erfassten Daten und Aussagen anonym und geben diese nicht an Dritte.
- Danke!

Begrüßung und Aufwärmfragen	
	1. Hallo „Name“. Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, heute dieses Interview mit uns zu führen. Wie geht es Ihnen?
	2. Wie ist Ihre Internetverbindung, hören und sehen Sie uns?
	3. Wir stellen uns noch einmal kurz vor: Ich bin XY und das ist meine Kommilitonin ZA. Wir studieren an der Universität Hamburg den Master Human Resource Management / Personalpolitik. Im Rahmen eines großen Studienprojektes interessieren wir uns für bestimmte Aspekte der Zusammenarbeit in Hybriden Teams. Ich werde das heutige Interview mit Ihnen führen, ZA wird größtenteils zu hören und mich ergänzen, sollte ich etwas vergessen oder an einem für uns interessanten Punkt nicht nachhaken. Ist das so in Ordnung für Sie?
	4. Für uns geht es nicht um die Identität von Personen oder Organisationen, wir werden sämtliche Namen anonymisieren. Gerne können auch Sie Pseudonyme verwenden.

	5. Wir würden uns freuen, wenn Sie Ihre individuellen Erfahrungen als Mitglied in einem hybriden Team teilen. Das bedeutet, es steht nicht Ihre Position im Unternehmen im Vordergrund, sondern vielmehr Ihre individuellen Erfahrungen und Empfindungen. (Frage entstanden aus: Insbesondere bei HRlern: Klarmachen, dass es um Konflikte geht mit persönlicher Involviertheit)		
	6. Wenn wir gleich mit dem Interview beginnen, nutzen wir einen professionellen Interviewleitfaden, um keine wichtigen Aspekte zu vernachlässigen / zu vergessen. Falls es Verständnisfragen geben sollte, können Sie diese gerne jederzeit stellen.		
	7. Haben Sie soweit noch Fragen?		
	8. Vielen Dank, dann starte ich jetzt die Aufnahme.		
	9. Hallo noch einmal. Die Aufnahme läuft (Ton/Bild), sind Sie damit einverstanden, dass wir dieses Interview aufzeichnen?		
	10. Danke.		
Kurzwort	Inhaltlicher Aspekt	Nachfassfragen	Aufrechterhaltungsfragen
Abschnitt A: Einführung & hybride Teamarbeit – deskriptiv			
Unternehmen	1. Könnten Sie vielleicht zunächst in wenigen Worten das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, beschreiben?	- Wie groß ist es und was ist die Kerntätigkeit.	
Bereich und Person im Team	2. (Wie sieht der Bereich aus, in dem Sie arbeiten?) Beschreiben Sie uns gerne kurz die Abteilungen und Teams.	- Gibt es Unterabteilungen? - Wie groß ist ihr Team? - Seit wann sind Sie im Team?	
Hybridität	3. Inwiefern arbeitet Ihr Team hybrid?	- Wie ist die Verteilung von Personen, die im Home Office und im Büro arbeiten? - Inwiefern ändert sich diese Verteilung? - Wie arbeiten Sie und seit wann?	- Wie finden Sie diese Verteilung?
	4. Wie lange arbeitet Ihr Team schon hybrid?	- Wenn seit kurzem: Wie haben Sie davor gearbeitet (in diesem Team)?	- Beschreiben Sie dies gerne noch genauer.
	5. Welche Vorteile sehen Sie in der hybriden Teamarbeit?	- Was, glauben Sie, funktioniert besser bei rein digitaler Arbeit?	- Können Sie dies noch näher beschreiben?

		- Was sind die Stärken gegenüber analoger Arbeit?	
	6. Welche Nachteile sehen Sie in der hybriden Teamarbeit?	- Worin sind rein virtuelle oder rein face-to-face Arbeit besser?	- Können Sie dies noch näher beschreiben?
Abschnitt B: Fragen zur Zusammenarbeit im Team			
Teamdynamik	1. Beschreiben Sie bitte die Zusammenarbeit im Team.	- (1)(ggf., abhängig A.4) Welche Unterschiede habe Sie im Vergleich zur vorherigen Zusammenarbeit festgestellt? - (2)Wie werden Entscheidungen im Team getroffen?	- (zu1) Beschreiben Sie die Unterschiede im Hinblick auf die Vergangenheit gerne genauer. (hybride Verg.) - (zu 2)Was gefällt Ihnen an diesem Vorgehen gut? - (zu 2) Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf?
	2. Wie würden Sie die Stimmung im Team beschreiben?	- Inwiefern gibt es auch mal Spannungen im Team? - Inwieweit haben sich Ihrer Meinung nach Untergruppen gebildet?	- Könnten Sie die Spannung näher beschreiben? - Empfinden Sie diese Untergruppen als problematisch?
Kommunikation	3. Wie kommunizieren Sie im Team?	- Welche Kommunikations-medien nutzen Sie? - Inwiefern gibt es explizite Kommunikationsregeln im Team? - Inwieweit werden Teammeetings strukturiert und protokolliert?	- Mit welchem Zweck nutzen Sie diese Medien? - Inwiefern werden diese Regeln gelebt?
	4. Inwieweit werden Teammeetings strukturiert und protokolliert? (optional)	- Wie geschieht dies? - Welche Person übernimmt dies? - Inwiefern gibt es Regeln oder Normen?	- Werden diese Regeln gelebt?
	5. Inwiefern unterscheidet sich die Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern?	- Inwiefern haben Sie das Gefühl, dass einige Teammitglieder enger in Kontakt stehen als andere?	- Welche Gründe könnte es Ihrer Meinung nach dafür geben? - Wie ist die Situation bei Ihnen persönlich?

	6. Wie wird mit Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten im Team umgegangen? (<i>Überleitung</i>)	- Beschreiben Sie gerne ein Beispiel.	
Abschnitt C: Konflikte – Konfliktpotenzial			
Situationsbeschreibung	(<i>Überleitung</i>) Ich möchte im Folgenden gerne noch einmal auf die Situation xy eingehen, welche Sie gerade beschrieben haben. [<i>Beschriebene Situation aus Abschnitt A/B</i>]		
	1. Wie herausfordernd empfinden Sie diese Situation für das hybride Team?	- Welche Aspekte machen die Situation konkret zu einer Herausforderung? - Wie würden Sie im Hinblick auf diese Situation Ihren Einfluss bewerten?	
Entstehung	2. Wie ist diese Situation entstanden?	- Inwieweit spielte das eben erwähnte (Untergruppenbildung / Mediennutzung / Kommunikation) eine Rolle? - Inwiefern waren sich die Beteiligten Personen über den Ursprung der Auseinandersetzung einig? - Wodurch ist Ihnen klar geworden, dass es da eine Herausforderung gibt?	- Beschreiben Sie dies gerne noch.
Entwicklung	3. Bitte beschreiben Sie den weiteren Verlauf der Situation.	- (1) Inwieweit wurden noch weitere Personen hinzugezogen? - (2) Von wem wurden sie hinzugezogen? - (3) Welche Personen wurden hinzugezogen? - (4) Inwiefern fühlen sie sich von Ihren Teammitgliedern unterstützt? (<i>Subgruppen</i>)	- Was läuft hinsichtlich der Unterstützung im Team gut? - (zu 4) Was würden Sie sich darüber hinaus noch wünschen? - (zu 4) Wo sehen Sie Verbesserungspotenzial?

	4. Wie ging/geht es Ihnen mit der Situation?	<ul style="list-style-type: none"> - Was glauben Sie, wie es den Beteiligten damit ging/geht? - Beschreiben Sie Ihre Gefühle gerne genauer. 	
	5. Inwieweit haben Sie das Gefühl, dass diese Schwierigkeiten wären auch aufgetreten, wenn das Team rein digital oder analog arbeiten würde?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kommen Sie zu dieser Einschätzung? 	
	6. Inwiefern waren die beteiligten Personen Ihrer Meinung nach bereit dafür, eine Lösung zu finden?	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreiben Sie gerne einzelne Situationen / Vorgehensweisen genauer. 	
Konfliktlösung	7. Wie wurde mit der Problematik im Team umgegangen?	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern wurden Maßnahmen vorgenommen? - Welche Maßnahmen wurden unternommen? - Inwieweit spielte das eben erwähnte (Untergruppenbildung / Mediennutzung / Kommunikation) eine Rolle? - <i>Wenn bisher keine Lösung:</i> Wie könnte Ihrer Meinung nach eine Lösung aussehen? - Inwiefern wurde die Führungskraft oder eine andere Entscheidungsebene eingeschaltet? - Inwiefern konnten Sie Unterschiede im Umgang mit der Situation von digital und in Präsenz Teilnehmenden feststellen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Wann wurden diese Personen eingeschaltet? - Von wem wurden diese Personen eingeschaltet?
	8. Wie würden Sie aus Ihrer Sicht den Umgang mit dem Konflikt bewerten?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kommen Sie zu Ihrer Einschätzung? - Wie hätte die Situation noch besser gelöst werden können? - Wo sehen Sie noch Optimierungsbedarf? - Inwiefern konnte der Konflikt geklärt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> - Bitte begründen Sie! - Was hätte man noch besser machen können?

		- Welchen Einfluss hat die hybride Arbeitsweise Ihrer Meinung nach auf den Umgang mit dem Konflikt gehabt?	
Abschluss			
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zum Ende des Interviews würde uns nun einmal Ihre zusammenfassende Einschätzung interessieren: 2. An welcher Stelle sehen Sie am meisten Konfliktpotenzial in hybriden Teams? (Weshalb?) 3. Wie denken Sie, können Konflikte in hybriden Teams bestenfalls vermieden / reduziert werden? <ol style="list-style-type: none"> a. Welche Rahmenbedingungen sind dafür bedeutsam? 4. Wie kann man Ihrer Meinung nach auftretende Konflikte am besten in hybriden Teams lösen? 5. Möchten Sie uns noch etwas mitteilen, das bisher noch nicht erwähnt wurde? Haben wir etwas vergessen? 		
	6. Sollten im Laufe der Auswertung noch Nachfragen entstehen, wären Sie damit einverstanden, wenn ich Sie erneut kontaktiere, um diese zu klären?		
	7. Haben Sie noch eine Frage?		
	8. Dann beende ich jetzt die Aufnahme. Vielen Dank noch einmal für Ihre Zeit! (ggf.: Einmal das Ziel der Konflikte offenbaren, damit Interviewee weiß, weshalb wir so komische Fragen gestellt haben?)		

7.2 Transkriptionen der Interviews

7.2.1 Interview 2

1	I: Ja dann noch mal vielen Dank für deine Zeit heute und zunächst würde ich gerne einmal ein bisschen was über dein Unternehmen über Visable kennenlernen. Einmal, vielleicht kannst du kurz erzählen was euer Kerngeschäft ist, wie groß ihr ungefähr seid.
2	B: Das mache ich gerne, ich hoffe ich kann es einfach erklären. Wir sind ein Tech-Unternehmen, das die Zielgruppe des Mittelstandes unterstützen möchte, sich in Online Marketing Services aufzustellen. Das bedeutet Unternehmen, die sich digital aufstellen wollen. Da geht's nicht darum das Unternehmen vorzustellen, das ist eher sekundär. Sondern es geht eher darum, deren Produkte und Dienstleistungen darzustellen, damit sie halt auch gefunden werden.
3	Dafür haben wir eigene Produkte, die wir verkaufen. Haben aber auch Zusatzprodukte, die zu uns gehören, arbeiten aber auch mit Google Ads und Google als Partner auch zusammen.
4	I: So viel müssen wir gar nicht ins Detail gehen, wenn ich dich einmal kurz unterbrechen darf.
5	B: Nene, alles gut. Jetzt hätte ich auch schon aufgehört.
6	I: Okay, perfekt. Wie viele Mitarbeitende habt ihr ungefähr? Das wäre noch eine Frage, die uns interessiert.
7	B: Also insgesamt Visable mit allen Standorten liegen wir so bei drei bis vierhundert.
8	I: Okay und ihr seid in Europa gesamt aktiv oder nur in Deutschland?
9	B: Ne, generell vom Markt her weltweit, aber der Fokus ist halt gezielt auf DACH-Region, aber dann mit unserer anderen Plattform EP auch darüber hinaus noch in Europa und weltweit.
10	I: Okay super. Beschreib gerne einmal kurz deine Abteilung.
11	B: Mein Bereich? Generell heißen wir Customer Relations und sind in zwei Teams aufgesplittet. Einfach klassisch Kundenbetreuung. Das heißt, da handeln wir reaktiv auf Anfragen der Kunden. Unterstützen Sie dabei die Fragen, die sie haben zu beantworten oder unterstützen dabei das Profil zu geben und sammeln dieses Feedback und geben das ins Unternehmen auch wieter. Das andere Team ist klassisch Customer Success Team. Da gehen wir proaktiv auf unsere Neukunden zu und unterstützen Sie gerade zum Start hin dabei das Profil gut zu befüllen, aber auch ein Verständnis zur Plattform und unseren Funktionen zu geben.
12	I: Und wie viele Leute seid ihr im Team ungefähr?
13	B: 15, 16 ungefähr.
14	I: Und seit wann bist du dabei in diesem Team?
15	B: Drei Jahre ungefähr
16	I: Schön cool, okay. Dann kommen wir auch schon dem Kern ein bisschen näher. Inwiefern arbeitet dein Team denn hybrid?
17	B: Also sehr stark hybrid natürlich seit Corona. Aber ich war schon vorher immer ein Fan davon meinen Mitarbeitern auch Freiheiten zu geben von zu Hause aus auch zu arbeiten. Wenn es nach mir ginge sogar weltweit, solange es halt bei den Arbeitszeiten zum Kunden hin vereinbar ist. Das heißt ich habe Mitglieder oder Kollegen, die von zu Hause aus arbeiten oder

	sogar von einem anderen Standort aus arbeiten. Und die teilen sich das dann auch auf und kommen aber auch immer mal ins Office auch rein.
18	I: Das war dann wahrscheinlich jetzt auch relativ flexibel in der letzten Zeit oder? Und nicht so mit irgendwie 40:60 oder sowas.
19	B: Ne war komplett flexibel, eigentlich auch eher ein Anreiz, von zu Hause auszuarbeiten, aufgrund der Situation mit Corona. Und sobald das aber jetzt vorbei ist, peilt man einen System an, dass sich "3 plus 2" nennt, drei Tage von zu Hause aus zwei Tage Office.
20	I: Okay. Und findest du das okay vom System her oder hättest du gern mehr Flexibilität weiterhin?
21	B: Ich bin sowieso ein großer Fan von Flexibilität. Der Rahmen ist in Ordnung, aber ich glaube, in Zukunft werden sich Leute da auch immernoch sehr eingeschränkt fühlen und vielleicht auch mehr Freiheit wünschen.
22	Ich glaube schon an einen Mix, dass es auch mal gut ist Leute live, also wirklich in Persona zu treffen, um, sage ich mal, auch eine Kultur zu erhalten. Das finde ich schon digital schwieriger, esist möglich, aber schwieriger. Aber ich merke einfach was für einen anderen Austausch du hast und wie viel schneller du auf Leute zugehen kannst, wenn ich einfach aufstehen muss und ich gehe nur einen Tisch weiter. Ich kann schnell einfach ein Gespräch starten, aber auch Themen loswerden. Halt mehr als digital immer: Jetzt rufe ich dich an, bist du überhaupt erreichbar?
23	I: Danke dir. Wie war das denn vor Corona? Wart ihr davor auch schon Hybrid oder war das davor alles sehr präsenzorientiert?
24	B: Überwiegend präsenzorientiert. Aber ich habe es Mitarbeitern immer auch offen gelassen auch mal von zu Hause aus zu arbeiten. Dadurch, dass das Unternehmen das selber so noch nicht gelebt hat, muss man schon darauf achten, dass die Leute auch im Office waren. Aber ich habe es immer wieder ermöglicht auch von zu Hause aus zu arbeiten. Für mich war einfach nur wichtig, die Technik muss funktionieren. Und ich habe auch Mitarbeiter, der arbeitet komplett von einem anderen Standort aus und hatte auch bis zum letzten Jahr noch eine Kollegin ebenfalls aus Berlin, die komplett von da aus gearbeitet hat.
25	I: Bevor wir jetzt ins Detail noch kurz eine Frage, wie du denn dieses hybride Arbeiten findest. Was für Vorteile siehst du und was für Nachteile siehst du da drin?
26	B: Fangen wir mit den Vorteilen an. Also das eine ist natürlich den Mitarbeitern eine Motivation aber auch eine Flexibilität zu geben, sich sein Alltag zu gestalten. Davon bin ich halt auch immer ein Fan. Hier bei uns ist immer die Schwierigkeit dadurch, dass wir halt sehr nah am Kunden dran sind und auch, ich sage, Öffnungszeiten für den Kunden haben am Telefon musst du halt in dieser Zeit erreichbar sein. Aber solange die Technik von überall woanders funktioniert und wir keine großen Zeitunterschiede haben und es machbar ist, ist es für mich ein super Vorteil für Mitarbeiter halt einfach mal sich den Tag auch wirklich flexibel zu gestalten und wo sich noch Vorteile.
27	Es gibt Mitarbeiter, die brauchen ihre Ruhe. Ich meine wir haben hier ein offenes Space. Natürlich die Lautstärke auch ein bisschen größer. Da muss man sich schon dran halten, nicht zu laut zu sein, den anderen nicht zu stören. Das heißt da sind Vorteile, wo sich noch Vorteile.
28	Ja, habe ich eben schon gesagt. Ich glaube ganz viel auch an der Flexibilität. Ich kann morgens halt hier gewisse Sachen machen, kann aber auch abends mir noch mal Dinge hinlegen. Da schaue ich nicht direkt darauf bis Punkt XY muss alles erledigt werden.

- 29 Nachteile sehe ich, dass man irgendwann einfach zu sehr privat und beruflich vermischt in den eigenen vier Wänden, dass das auch für die Psyche sehr anstrengend sein kann. Speziell aber auch für Familien. Also wenn man keinen Rückzug hat, wo man einfach mal in Ruhe auch arbeiten kann. Sprich auch von eigenen Erfahrungen einfach. Oder generell auch Leute, die einfach nur wirklich zusammen mit ihrem Partner in einer kleinen Bude wohnen und halt auch ergonomisch nicht irgendwelche Arbeitsplätze haben, die halt auch für die Gesundheit gut sind.
- 30 Auch da in der ersten Coronawoche habe ich mir gleich drei Wirbel ausgerenkt. Ich bin sehr sportlich aktiv und eigentlich fit und hätte nicht gedacht, dass mich sowas erwischt. Aber du hast halt deine andere Haltung, die du dann am Sofa etc. einnimmst und dann passiert das ganz schnell oder am Küchentisch hast keinen richtigen Stuhl. Und da sehe ich halt auch Nachteile, dass man bei sowas halt auch irgendwie selber achten muss oder der Arbeitgeber schauen muss, den Mitarbeitern sowas zur Verfügung zu stellen.
- 31 Ja und ganz wichtig die Kultur. Es ist schon schwieriger, finde ich halt jemanden. Also eine Kultur zu pflegen und so zum Zusammenhaltsgefühl wirklich zu sagen. Jetzt haben wir auch mal Feierabendbier. Das kann remote auch haben. Aber irgendwann sind alle, sage ich mal, nur virtuell. Du bist irgendwann froh, wenn du virtuell mal die Kamera ausmachen kannst.
- 32 Es ist schon Unterschied virtuell ein Bierchen zu trinken oder halt hier live anzustossen und einen kurzen Schnack zu haben. Und das ist finde ich so schwieriger.
- 33 **I:** Und darüber hinaus noch irgendwas in Bezug auf Zusammenarbeit, was vielleicht im hybriden Setting besser klappt, als wenn zum Beispiel alle vor Ort sind oder alle nur digital.
- 34 **B:** Also ich kann mit beidem ganz gut leben. Wir haben hier mein Office Space, wir haben Meetingräume, da kann ich mich auch mit Leuten zurückziehen und konzentriert arbeiten. Ich glaube, nach der digitalen Umstellung jetzt ist es allgemein aber vielleicht einen Tick ungewohnter. An sich aber kannst du das auch virtuell gut machen. Es gibt sehr schöne Tools auch wie Miro, wo du sehr schön auch in Gruppen auch brainstormen kannst und auch für sich jeder seine Ruhe bekommt um seine Punkte aufzulisten, aufzuzählen.
- 35 Am Ende bin ich ein großer Fan, ich glaube die gute Mischung macht es. Zwischen virtuell aber auch einfach Präsenz.
- 36 **I:** Okay. Dann würde ich dich jetzt einmal bitten, die Zusammenarbeit bei euch im Team zu beschreiben. Und, das ist jetzt glaube ich ein bisschen abstrakt, aber es geht vor allem darum, wie ihr wirklich so interagiert im Alltäglichen.
- 37 **B:** Kann ich machen. Also wir starten morgens täglich mit einem Stand-up. Das machen beide Teams, nicht zusammen alle, sondern das machen sie pro Team einzeln. Und tauschen sich aus, welche Aufgaben stehen an, wer übernimmt welche Aufgaben. Gibt es was wichtiges, das zu teilen ist. Das machen wir jeweils 10 Minuten um so schonmal eine Transparenz zu schaffen. dann gibt es auch one-to-ones, die machen wir virtuell aber auch in Präsenz. Es gibt Teammeetings wo wir uns austauschen. Es gibt Retrospektiven, die ich sehr toll finde, die ich aber auch dem Team überlasse die zu gestalten und auch zu organisieren. Und wenn mein Feedback erwünscht ist, dann nehme ich auch immer dran teil.
- 38 Wobei, bei Retros sollte auch der Teamleiter teilnehmen. Also es gibt auch Themen, wo ich nicht dran teilnehmen muss. Mein Team hat vollstes Vertrauen, das auch eigenständig alles zu machen. Ansonsten tauschen sich auch die Teams untereinander aus, es gibt Coffee Break Sessions. Es gibt, ich nenne es "Auskotzrunde" wenn etwas nicht gut gelaufen ist. Das gleiche gibt es virtuell aber so wie auch in Präsenz. Also man trifft sich auch hier im Office oder bei mir am Tisch und dann tauschen wir uns aus.

39	I: Das heißt ihr seid auch richtig in einem agilen Arbeitsmodell auch drin, oder?
40	B: Ja. Also wir sind zwar ein sehr operatives Team, aber ich bin ein großer Fan davon, auch eine gute Mischung zu haben auch in solchen Teams agil zu sein
41	I: Ja. Sehr spannend. Aber leider ist jetzt keine Zeit dafür, da jetzt nachzufragen. Wie werden denn Entscheidungen getroffen?
42	B: Jetzt müsste ich fragen, wie meinst du das, meinst du welche Tools wir nutzen oder meinst du ob?
43	I: Tools, aber eher auch sowas wie Beteiligung, also wer trifft Entscheidungen, in Absprache mit wem?
44	B: Genau, es gibt Entscheidungen. Also mein Team wird in allen Sachen involviert und auch informiert. Bestenfalls lasse ich sie mitentscheiden oder hole mir ihre Meinung mit ein. Es gibt aber auch manchmal einfach Grundsatzentscheidungen, die eher bei der Teamleitung liegen. Die entscheide ich aber mit bestem Wissen und Gewissen, weil ich mein Team so gut kenne, dass es nicht zum Nachteil des Teams ist. Das definitiv nicht. Aber es gibt auch mal HR Themen, die einfach vorab selber erstmal entschieden werden müssen, wo man dann nachträglich das Team aber auch so früh wie möglich abholt. Aber, wenn es um Projekte, um Aufgaben, um Prozesse geht, da wird das Team immer abgeholt. Weil da ist mein Team mehr Profi als ich und ist viel tiefer drin. Ich kann Empfehlungen, Revision ausgeben, aber am Ende entscheiden wir das zusammen.
45	I: Und wie würdest du die Stimmung im Team beschreiben?
46	B: Positiv. Das ist immer schwer zu sagen, weil Stimmung kann ja alles sein. Stimmung kann sein, es gibt gerade unternehmerisch gewisse Entscheidungen, die man nicht toll findet, aber im Team ist alles super. Deswegen ist das gerade virtuell schwer zu messen. Weil hier kann ich mal rüber gehen zu einer Mitarbeiterin, fragen wie läuft denn alles, ist alles bei dir gut. Gibt es irgendwo offene Fragen die ich vielleicht beantworten kann. Das kann ich alles on the way so machen.
47	Virtuell ist das schwerer, da kriege ich auch manchmal mit, dass die Leute fühlen oder denken, ich bin ein Tick weiter weg. Aber weiter weg bedeutet nicht, ich bin nicht für sie da, sondern ich habe jetzt auch seit diesem Jahr eine Teamleiterin für das andere Team und dadurch dass ich die letzten drei Jahre so nah dran war habe ich mich natürlich zurückgezogen, weil jetzt ich diese Verantwortung für das Team jetzt an eine andere Kollegin abgegeben habe. Und das fühlt sich vielleicht für das Team komisch an.
48	Und das könntest du das einfach gestalten, wenn Leute einfach hier im Gebäude sind, und ich mit denen halt so einfach mal auch ein Gespräch starten kann, das gar nicht geplant ist. Virtuell, wenn du jetzt jemand anrufst, würde er sofort erschrocken sein, oder so "oh das stress mich jetzt" etc. Da musst du das schon alles besser timen.
49	I: Gibt es sowas wie Spannung oder Untergruppenbildung innerhalb des Teams.
50	B: Ja, ich würde lügen, wenn ich jetzt nein sagen würde. Es kommen mal Differenzen vor oder Missverständnisse. Ich bin aber großer Fan von offener Feedbackkultur und das bedeutet bei mir nicht das wird alles offen im Team diskutiert. Aber wenn einer die Irritation hat, dann ist ein Wunsch, dass es erstmal persönlich, im besten Fall auch unter den betroffenen Personen selber, erst mal angesprochen wird. Und dann auch so "ich habe was wahrgenommen, wie habe ich mich dabei gefühlt. Und habe ich das richtig verstanden?" als zu sagen "du, du, du". Und dann kannst du noch einen Wunsch äußern, wie man sich das anders wünscht, und damit habe ich bisher die besten Erfahrung gemacht.

51	Und das versuche ich auch auf mein Team zu transportieren, was am Anfang auch nicht einfach für einige ist, über diesen Schatten zu springen, aber die, die es gemacht haben, berichten immer positiv darüber.
52	Wenn sie dann nicht weiterkommen, dann dürfen sie mich natürlich mit dazu holen. Dann gucke ich, ob ich das klären kann. Bis hin ob wir sogar noch einen Mediator außerhalb von diesem Team brauchen. Soweit ist es aber bisher noch nie gekommen.
53	I: Ist es dir schon mal aufgefallen, ob solche Missverständnisse eher entstehen wenn die Leute digital zusammengearbeitet haben? Oder ob das in Präsenz genauso passiert?
54	B: Na, es passiert in Präsenz auch, weil da macht gerade der Ton die Musik. Und im Virtuellen ist, finde ich, der Nachteil wenn du versuchst alles über einen Chat zu kommunizieren. Weil in der Kommunikation, du kriegst keine Mimiken mit, du kriegst keinen Ton mit. Und der Mensch tickt dann leider so, dass er vielleicht Sachen dann anders liest als es ankommen soll. Und dann ganz schnell gerade im schriftlichen Teil Missverständnisses entstehen.
55	I: Damit hast du uns schon in den nächsten Punkt gebracht. Welche Kommunikationsmedien benutzt ihr denn, wenn ihr online zusammenarbeitet? Oder vielleicht auch in Präsenz?
56	B: Ja, wir nutzen Chats. Ich weiß nicht, braucht ihr auch den Toolnamen?
57	I: Nein
58	B: Also wir benutzen Chats, wir benutzen Outlook. Wir benutzen aber auch Sharing Tools. Also gerade mit Office wo du Dateien Teilen kannst. Telefon natürlich, aber auch der persönliche "Hey wir tauschen uns aus" oder wir ziehen uns in einen Meetingraum zurück. Miro-Boards, solche Geschichten. Also viele Tools werden auch benutzt, ja.
59	I: Ja, Miro-Boards, werden die eher in gemeinsamen Meetings online oder in Präsenz eingebunden, oder auch richtig separat voneinander als Kommunikationsmedium? Also, guckt ihr nur gemeinsam, wenn ihr in einem Call seid, schaltet ihr euch rauf, oder seid ihr auch, ohne dass ihr in einem Call seid, mal auf einem Miro-Board unterwegs?
60	B: Ne, eigentlich sind wir fast immer in einem Call, wenn wir das nutzen. Genau, und das gute ist, du kannst es auch sehr gut in gewisse Tools integrieren ohne dass einer das aufmachen oder in einen Webbrowser rein muss. Aber wir nutzen das entweder für Projektarbeit, aber wir nutzen das auch manchmal als Kanbanbord.
61	I: Hast du das Gefühl, dass es Teammitglieder gibt, die häufiger und enger miteinander in Kontakt stehen als andere?
62	B: Also untereinander? Ja, das gibt es aber auch im klassischen Fall in Präsenz, da zeigt es sich auch, dass du mit dem einen dann irgendwie mehr zu tun hast, da einen besseren Draht hast. Und dann manchmal auch von der Rolle her gerade die Seniors, die tauschen sich dann auch mehr mit dem Teamleiter aus, oder die Seniors untereinander. Aber da kommt dann eine Mischung zwischen Helfen und Sympathie bis hin auch zu der Rolle, die jemand gespielt.
63	I: Danke schonmal so weit. Ich würde jetzt gern noch so ein bisschen näher auf etwas eingehen. Du hast eben zwei Sachen angesprochen, einmal wenn es halt zu Irritation oder Missverständnissen kommt oder, ja eigentlich vor allem darauf würde ich gerne noch mal ein bisschen eingehen. Vielleicht hast du eine Situation im Kopf, auf die wir uns jetzt beziehen können. Du musst jetzt nicht im super Detail, also ein bisschen wäre es für uns sehr hilfreich, wenn du eine Situation hättest, über die du ein bisschen sprechen kannst. Genau, dann würde ich einmal, wenn du jetzt an diese Situation denkst, dich einfach bitten, die vielleicht einmal so kurz zu skizzieren, dass ich ungefähr weiß, was da passiert, ist.

64	B: Steht es mir frei was für eine Situation oder auf was soll sich diese beziehen?
65	I: Am besten also was du eben ja zum Beispiel gemeint... Eine Sekunde, ich muss einmal kurz nachdenken. Ich glaube da haben wir einen kleinen Gedankenfehler im Leitfaden gerade.
66	B: Es ist alles gut, kein Problem. Ich will euch ja eine hilfreiche Antwort geben, weil ich stehe gerade auf dem Schlauch was du genau hören möchtest.
67	I: Wir hatten ja das Thema, das es manchmal eben Missverständnisse und Irritation gibt, und ich glaube da hätte ich eigentlich fragen müssen, ob das vielleicht auch was mit diesem Unterschied Digital-Präsenz zu tun hat.
68	B: Nee, nicht unbedingt immer. Es ist auch ganz schwer das auch so allgemein zu halten, weil das Missverständnis kann einfach daher entstehen, weil man digital, weil man nur über den Chat kommuniziert. Anstatt einfach mal zum Hörer zugreifen oder "Hey, ich rufe dich jetzt einmal an. Ich chatte dich an per Video Funktion."
69	Das gleiche kann aber auch bei Präsenz passieren. "Hey, der Ton hat mir nicht gefallen. Das war zu forsch. Das war zu aggressiv." Oder generell, der komplett falsche Ansatz, Beschuldigung etc. Es kann alles passieren. Eine Beschuldigung ist jetzt hier nicht passiert, aber ich finde auf beiden Seiten kann es ganz schnell zu Missverständnissen kommen. Bei Präsenz aber auch virtuell.
70	I: Hast du vielleicht eine Situation, wo du glaubst, dass die Ursache vielleicht. Na, das ist jetzt eigentlich übergreifend, aber egal. Wo du glaubst, dass die Ursache vielleicht darin liegt, dass es nicht, also dass es in einem Medium stattgefunden hat und dass dieses Gespräch vielleicht besser in einem anderen. Also das es digital zum Beispiel stattgefunden hat und dass es in Präsenz vielleicht besser gewesen wäre? Und es ist da so eine Situation gab.
71	B: Jetzt muss ich kurz überlegen, aber da wiederholen wir uns wieder. Also klar werden. Lass mich mal kurz nachdenken. [...]
72	Also es gab definitiv schon Sachverhalte innerhalb des Teams und auch bei virtuellen Meetings, sei es auch der Tonspur, wo etwas erwähnt worden ist, wo alle erstmal irritiert waren. Aber das Gleiche wäre auch passiert, hätten wir uns hier einfach alle in einem Kreis getroffen, weil die Aussage einfach nicht ging und auch total missverstanden worden ist.
73	Nur darauf ist nicht direkt eingegangen worden. Was ich aber ganz gut fand, weil sowas macht man nicht in der Gruppe. Und es gab natürlich aber auch schon, das hatte ich eben schon erwähnt, einfach über Chat, und dann hat man einen Gruppenchat dafür genutzt anstatt es unter vier Augen zu klären. Wo wo man sich sehr aufgestachelt hat, weil es von vornherein einfach ein Missverständnis war. Also solche Situation hatten wir.
74	I: Wenn es für dich okay wäre, würde ich gerne ein bisschen bei der ersten Situation bleiben mit der Aussage. Das war ein Online Meeting, oder? Habe ich das richtig verstanden?
75	B: Das war ein online Meeting. Also es war hybrid, einige waren hier im Office, und einige waren aber auch virtuell dabei.
76	I: Okay, sehr gut. Ja also, kannst du vielleicht trotzdem, wenn es für dich okay ist, einmal kurz erzählen wer da was gesagt hat und, also nicht welche Person, aber was gesagt wurde und warum das blöd angekommen ist.
77	B: Ich kann es dir nicht auf den Punkt genau sagen, weil ich nicht dabei war. Es wurde mir halt dann erzählt, weil man überfordert war, wie gehe ich mit so einer Sache um. Und dann habe ich einen Tipp oder Empfehlung gegeben.

78	Aber es ging darum, dass man sich in einem Workshop ausgetauscht hat und dann hat sich eine Person einfach rausgenommen was über eine andere zu sagen. Also da ging es darum, erzähl doch was über X. Jeder sollte was über eine Person erzählen.
79	I: Über eine Person, die anwesend war an dem Workshop?
80	B: Genau, sowas wie. Nagel mich nicht darauf fest, ob jeder Zettel gezogen hat oder vorab irgendwie ausgelost wurde, wer zu wem was sagt. Aber sollte was zu jemanden gesagt werden.
81	B: Und das ging aber unter die Gürtellinie. Und das war wahrscheinlich von der anderen Person nicht so gemeint, weil es vielleicht anders darlegen sollte. Aber wie es aufgenommen worden ist ging es definitiv unter die Gürtellinie. Und da hast du sofort einfach eine Unsicherheit auch im Team gemerkt.
82	Weil wenn du sowas virtuell öffentlich machst, dann sind viele, gerade Introvertierte, erstmal ruhig. Und das drückt die Stimmung gerade in so einem Setting. Das würde es auch machen, wenn wir uns treffen. Aber dann kannst du gewisse Sachen vielleicht noch mal gerade biegen. Das ist ganz schwer, weil das steckt in den Leuten drin.
83	I: Und waren die Person A, sage ich mal, die diese Aussage getroffen hat, und die Person B, an die sich das gerichtet hat, waren beide virtuell dabei, oder war einer von denen auch Präsenz dabei? Weißt du das?
84	B: Die waren virtuell dabei.
85	I: Wie genau konnte das dann gelöst werden? Also es ist bei dir auf jeden Fall angekommen hast du schon gesagt.
86	B: Genau, bei mir angekommen, aber eher um sich Tipps zu holen, wie gehe ich jetzt damit um.
87	I: Hat die Person B, also an die sich die Aussage gerichtet hat, an dich gewendet?
88	B: Ne, es war die Teamleitung. Die Person B hat das natürlich nicht schön gefunden, aber, also war jetzt auch kein Drama in dem Sinne, das man sagt, da geht jetzt die Welt für mich unter. Dafür ist die Person erfahren genug gewesen, auch für die für dich aber wichtig, man muss dazu sprechen.
89	Und in dem Fall wurde mit der betroffenen Person, also die Teamleitung hat mit den betroffenen Personen gesprochen und erstmal herauszufinden, warum hat man sowas gesagt und was steckte dahinter. Und am Ende konnte man das aber auch klären.
90	I: Das heißt, ich fasse nur einmal zusammen, damit ich auch wirklich richtig verstanden habe. Das heißt, es war eine Gruppensituation, in der diese Aussage gemacht wurde, und dann wurde sie aber letztendlich gelöst mit der Teamleitung, die in der Situation auch dabei war und der Person, die quasi Person B betroffen oder weniger war. Die haben es dann besprochen und dann wahrscheinlich mit der Person die Aussage gemacht hat auch noch mal angesprochen zu dritt?
91	B: Ne, erstmal jeweils einzeln. Erstmal die Gefühlslage der anderen Person erstmal aufnehmen und, aber, auch zu fragen. "Hey, ich würde es ansprechen, weil es definitiv No-Go war." Weil normalerweise würden wir sonst sagen, sprich du das bitte mit der anderen Person ab. Aber in dem Fall war so ein NoGo, dass die Teamleitung das halt auch machen kann, weil die ja mit dabei war. Aber auch sich die Erlaubnis abzuholen, es ist okay, wenn ich es anspreche, weil nicht dass die andere Person das nicht möchte.

92	I: Glaubst du, dass man das noch besser hätte lösen können oder das es da noch Verbesserungspotenzial gibt?
93	B: Finde ich schwer. Ich finde es erstmal wichtig, dass es angegangen worden ist, dass überhaupt darüber gesprochen worden ist. Das finde ich ist erstmal der wichtigste Part. Das einfach nur runter zu schlucken und wir vergessen das mal, das ist für mich das Schlimmste.
94	Aber ich finde es wichtig über Sachen zu reflektieren. Und dann zu sehen seine eigene Haltung, sein eigenes Doing, zu reflektieren, würde ich jetzt so noch mal machen? Und das zeigt dann halt auch "Hey, ich entwickle mich ja auch, ich lerne ja auch." Wenn du komplett resistent dagegen bist, dann ist natürlich schwer.
95	I: Nochmal eine Rückfrage: Waren denn die beiden Einzelgespräche in Präsenz oder auch online oder irgendwie durchmischt?
96	B: Online?
97	I: Also war das eine Situation, die ja in einem Hybriden Meeting, aber von der online Seite quasi, passiert ist, und wurde auch online gelöst oder geschlichtet.
98	B: Genau.
99	I: Glaubst du, das hatten wir schon ein bisschen, glaubst du, dass dieses Problem auch aufgetreten wäre wenn es in Präsenz gewesen wäre das Meeting?
100	B: Ja
101	I: Wie hätte sich das dann gelöst?
102	B: Ja, das ist schwer zu sagen. Ich glaube erstmal, wenn man einen Workshop hat, sollte man schauen, dass man den Fokus wieder zu diesem Workshop leitet. Als jetzt in einem Workshop anzufangen, das als Thema aufkommen zu lassen, weil das würde alle irritieren und das würde auch die Stimmung und das Mindset, sich jetzt was zusammen als Team auszuarbeiten, definitiv irgendwie drücken.
103	Es drückt so schon die Stimmung, aber das vielleicht nur für die ersten drei, vier Minuten und dann ist die Kunst irgendwie die Ablenkung zu schaffen "hey, wir fokussieren uns jetzt" und das andere geht man dann danach noch mal einzeln an. Aber das sollte man nicht vermischen.
104	Und vielleicht noch eine kleine Ergänzung, weil das ist mir jetzt im Nachhinein aufgefallen, gerade gewisse Mimiken sind gerade in der virtuellen Welt sehr schwer aufzunehmen. Die passieren auch in der Präsenzwelt... Das kann auch in der Person liegen. Aber du achtest sehr stark auch noch mal drauf. Hat einer die Kamera immer ständig aus, ohne dass ich immer wissen muss warum, weshalb, wieso. Das darf man, aber es wirkt sich auf andere Leute auch immer aus. Das weiß ich, weil das wird immer angesprochen. "Warum hat XY immer die Kamera aus? Ich habe sie immer an." Ich finde dieses wenn man sich sieht und gerade virtuell ist es schon wichtig auch mal Kamera an zu haben. Außer man hat einen guten Grund.
105	Und gerade wenn Augen gerollt werden, verrollt werden etc. Also wenn du Mimiken machst die sagen, dich stört was. Das vergessen dann Leute auf einmal, dass sie doch nicht alleine sind. Und das ist dann auch, finde ich, sehr schwierig.
106	I: Gab es denn hinterher in dem Team nochmal ein Gespräch, in dem das in der Gruppe noch mal aufgegriffen wurde? Oder wurde es eben mit den einzelnen Personen geklärt und dann vergessen oder beendet?

- 107 **B:** Ne, dadurch dass es alle mitbekommen haben. Natürlich haben wir gefragt. Also man hat nicht direkt auf die Situationen gespielt, aber gefragt so, "ist alles in Ordnung gewesen? Gibt es noch offene Fragen, gibt es irgendwo Bedenken?" Und dann hat sich natürlich, wenn Leute das angesprochen haben, ist man da auch noch mal sehr neutral darauf eingegangen, ohne zu sehr ins Detail zu gehen. Sondern "hey, das klären wir, das soll bei dir keine Verunsicherung auch hier im Ausspann verursachen. Und da dann auf das Anliegen der Leute trotzdem einzugehen.
- 108 **I:** Okay. Dann noch mal ein bisschen abschließend: Wie würdest du den Umgang mit dem Konflikt denn insgesamt bewerten?
- 109 **B:** Also von welcher Seite meinst du das? Von dem Betroffenen, der die Aussage gestellt hat bis hin zu dem betroffenen, der sie erhalten hat bis hin Teamleitung, die mit drin war?
- 110 **I:** Sagen wir mal Teamleitung.
- 111 **B:** Fand ich gut. Also erstmal generell
- 112 **I:** Also jetzt nicht die Leistung der Teamleitung, sondern generell ob der Konflikt erfolgreich gelöst wurde, und inwiefern und warum. Da ist jetzt so ein bisschen die Schwierigkeit, dass du nicht direkt beteiligt warst.
- 113 **B:** Er wurde erfolgreich gelöst, weil erstmal der Mut aufgebracht wurde, das Gespräch anzugehen. Auch zu hinterfragen, wieso, weshalb? Aber auch hier keine Du-Botschaften ausstrahlen, aber auch gleichzeitig gewisse Grenzen aufzuziehen. Aber Grenzen heißt jetzt nicht, hier die Peitsche rauszuholen sondern zu sagen "Hey, das geht so eben nicht und nächstes Mal erwarte ich folgendes".
- 114 **I:** Okay cool, vielen Dank schonmal. Dann haben wir jetzt noch einen kleinen Abschlussblock, in dem ich noch so zwei, drei Fragen habe zu deiner zusammenfassenden Einschätzung. Du hast ein paar Sachen auch schon gesagt, ich würde es jetzt vielleicht trotzdem noch mal ein bisschen wiederholen.
- 115 **B:** Ja.
- 116 **I:** Die erste Frage wäre, an welcher Stelle siehst du das größte Konfliktpotenzial in hybriden Teams, und warum?
- 117 **B:** Die Nähe zu einem Team. Aber es kommt auch immer auf die Rolle darauf an. Ich habe einen Kollegen, der nicht näher hier am Office arbeitet, sondern komplett in einem anderen Bundesland. Und natürlich könnte man jetzt sagen, es kann ja auch Möglichkeiten geben, Leute auch immer mal herfahren zu lassen etc. Diese Person kann es leider nicht, und der kann dadurch halt auch nicht an gewissen Events teilnehmen, an Workshops teilnehmen.
- 118 Und das hybride natürlich. Das ist alles immer irgendwo möglich. Es erschwert aber auch immer wieder viele Sachen. Das ist, finde ich ein Nachteil. Aber ansonsten finde ich es generell, eine gewisse Flexibilität, sich das einzuteilen. Also ich sage immer, die Mischung aus beiden ist so dieses Erfolgsrezept. Also ich glaube, ich könnte nicht 100 Prozent Remote arbeiten. Das wäre auch nicht meins.
- 119 Und da nehme ich die Leute hier bei mir im Team auch war. Es gibt welche, die schon ein bisschen mehr remote arbeiten würden, aber sich das sehr aufteilen können oder möchten doch auch mal ins Office zu kommen.
- 120 **I:** Gut, also klare Bevorzugung von hybriden Teams. Wie kann man denn dann Konflikte am besten vermeiden oder reduzieren? Das Konfliktpotenzial verringern?

- 121 **B:** Also ich sag mal, immer Instrumente und Plattformen bieten zum Austausch. Der ist wichtig. Wenn es jetzt gar kein Austausch geben würde, ich glaube dann verliert man sich komplett.
- 122 Transparenz ist wichtig. Offener Austausch. Vertrauen ist auch sehr wichtig. Also für hybrides Arbeiten, finde ich, ist Vertrauen einer der wichtigsten Punkte. Wenn das Vertrauen nicht da ist und man eher das Gefühl hat, ich müsste nur kontrollieren, tut man sich auf beiden Seiten keinen Gefallen.
- 123 Und wie gesagt, die Leuten halt auch machen lassen, weil das sind deine Profis. Schwarze Schafe hättest du auch im Office, sage ich, also die die die unterbindest du ja dadurch nicht. Jetzt habe ich den Faden leider verloren.
- 124 **I:** Die Frage war wie man Konfliktpotenzial am besten verringern oder reduzieren kann.
- 125 **B:** Plattformen schaffen sich auszutauschen. Von One-to-ones, Stand-Ups. Retrospektiven sind für mich ganz wichtig, die sind so unterschätzt. Also wirklich mal zu reflektieren, wie sind die letzten Wochen gelaufen. Gibt es vielleicht spezielle Themen auf die man als Team eingehen sollte und darauf zu schauen was nicht gut war? Wo gibt's noch Potenzial zu optimieren, wo wir besser werden können? Und das zeigt dann wenn man als Team zusammen auch was arbeitet, das es einfach ein Team auch stärkt. Dann natürlich auch über das Berufliche hinaus, vielleicht auch mal ein Bierchen zusammen zutrinken. Auch hier wäre es natürlich auch virtuell eher.
- 126 Aber auch kreativ, ich glaube auch Kreativität, ist auch sehr gefragt in der Geschichte. Dann fährt man halt zu den Leuten hin, legt denen was vor die Haustür etc. Solche Geschichten
- 127 **I:** Und Austausch, wenn ich es richtig verstanden habe, sowohl informell als auch mal formell.
- 128 Und welche Rahmenbedingungen sind dafür relevant, dass man das so alles machen kann? Nee, ich glaube die Frage überspringen wir, die gefällt mir gerade nicht so. Die nehmen wir raus.
- 129 **B:** Ich fand die auch nicht so einfach.
- 130 **I:** Genau gut. Wenn man dann die Situation hat, die du geschrieben hast, und es gibt ein Konflikt. Wie kann man den am besten lösen? Jetzt generell losgelöst von der spezifischen Situation?
- 131 **B:** Erstmal muss man mal feststellen, was passiert ist. Das heißt mein erster Ansatz wäre auch irgendwie nicht jetzt gleich sagen, wir diskutieren das als Team zusammen. Ich möchte erstmal wissen, was ist passiert, betrifft das einzelne Personen, betrifft es mehrere Personen, betrifft es ein ganzes Team. Und aufgrund dieser Entscheidung weiß ich ob ich erstmal auf einzelne Personen einzeln zu gehe und bitte um ein Gespräch oder frage, ist alles in Ordnung?
- 132 Dann bitte ich die Leute darum, es erstmal untereinander zu klären. Das wäre sowieso immer mein Wunsch bevor man auf mich zukommt, weil ich finde wenn man nur auf mich zu kommt als Führungskraft und ich soll sowas regeln, dann hinterlässt das ein ganz komisches Gefühl bei dem Gegenüber, und dann geht auch Vertrauen verloren. Und das wäre so mein Ansatz
- 133 **I:** Cool, dann sind wir schon fast durch. Hast du noch was was du uns gerne mitteilen möchtest? Was wir noch vergessen haben?
- 134 **B:** Ne, vergessen nicht, aber ich bleibe dabei. Die Mischung von allem ist, glaube ich, wirklich sehr wichtig. Und in Kombination vielleicht, das kommt noch hinzu. Vielleicht sowas halt auch mit dem Urlaub zu verbinden, weil das wir jetzt so gutes Wetter haben wie jetzt, das ist jetzt gerade hier in Hamburg nicht so verständlich. Und es macht schon was mit Personen, ob es

immer dunkel ist, Dauerregen ist, da fehlt eben etwas. Wenn du aber auf einmal weißt, ich bin irgendwo an der Atlantikküste. Und gehe aus aus dem Haus und habe die Seeluft da. Und wenn ich Feierabend habe, habe ich die Garantie, dass ich auch mal surfen gehen kann. Dann steigert das die Lebensqualität, die du hast und auch gleichzeitig Motivation.

135 Und auch so eine Kombination finde ich sehr wertvoll, Urlaub mit Arbeit zu verbinden. Aber wenn du Urlaub hast, hast du Urlaub, du musst dann die Tage festlegen wo du arbeitest. Aber das muss man auch erstmal können, weil Arbeiten im Urlaub aber erstmal was anderes ist. Aber wenn du es gut händeln kannst und gut strukturiert bist, kann auch so ein Schlüssel sehr erfolgreich sein.

136 **I:** Spannende Idee. Cool, dann ganz lieben Dank! das hat mir Spaß gemacht. Wäre es für dich okay, wenn wir Fragen bei der Auswertung haben, wenn [Teammitglied Deadlines] dich nochmal kontaktiert und wir nochmal nachfragen?

137 **B:** Klar doch. Ich kann nicht immer versprechen, dass ich sofort Zeit habe, aber ich unterstütze sowas sehr gerne.

138 **I:** Super, danke dir. Dann können wir die Aufnahme auch einmal beenden hier.

7.2.2 Interview 3

1 **I:** Daten, ein kleinen Moment. So. Perfekt, das sollte klappen, also die Aufnahme läuft, du bist weiterhin damit einverstanden, dass wir das aufnehmen?

2 **B:** Ja.

3 **I:** Wunderbar, dann. Genau, kannst du vielleicht erst einmal allgemein zu deinem Unternehmen erzählen, wie das aussieht und einfach mal kurz skizzieren in welchem Team du dabei arbeitest?

4 **B:** Genau. Ich arbeite bei O3. Das ist der weltweit größte Händler für xy, also bevor die xy so verkauft werden. Und ich arbeite in der Sustainable Business Unit, also in der Nachhaltigkeitsabteilung. Genau, ich bin bei der Holding angestellt, also wir sind ne Gruppe, das heißt wir haben irgendwie 26 Import und Exportunternehmen weltweit und ich bin aber in der Holding angestellt in S1. Mein Team besteht aus gute Frage sechs Personen, wobei zwei davon oder sogar drei nicht aus Deutschland kommen, sondern aus S2 und S3, aber die leben mittlerweile in Deutschland, aber nur nicht in S1 eben, weswegen wir eben immer auch unabhängig von Corona eigentlich ein hybrides Team sind, das aber innerhalb von der Gruppe nicht so häufig. Also wir haben da schon sehr oft Ausnahmeregelungen in unserer Abteilung.

5 **I:** Ok. Das heißt, also inwiefern arbeitet ihr jetzt hybrid? Es gibt jetzt keine steifen, festen Regeln, sondern. Oder wie oder kannst auch gerne mal eine Alltagssituation vielleicht erzählen.

6 **B:** Genau, also meine ehemalige Abteilungsleiterin, die ist jetzt Sommer ungefähr, die arbeitet immer von S4 aus und kommt ca. ein mal im Monat nach S1. Genauso wie jetzt seit einem Jahr eine andere Kollegin, die in S4 lebt, die auch nur ein mal im Monat oder nur sogar alle zwei Monate vorbeikommt. Und wir machen das halt flexibel, also wie es uns halt passt ja.

7 **I:** Und das heißt du kannst jetzt auch keine feste Verteilung unbedingt festlegen, wie ihr jetzt genau - ok alles klar, ist immer sehr unterschiedlich. Wie lange arbeitet ihr denn schon hybrid?

8 **B:** Seit ich da bin. Ich arbeite da jetzt seit einem Jahr, aber vorher war das auch schon so. Also zumindest mit meiner Abteilungsleiterin war das schon seit drei Jahren oder so so. Genau und jetzt sind hier noch mehr solche Relegungen hinzugekommen für bestimmte Mitarbeitende

	genau. Aber ich bin immer eigentlich schon schon bisschen Teams also wenn wir thematisch halt zusammenarbeiten versuchen wir halt dann eben live zur Tagung zu kommen. Also das machen wir dann schon, aber wenn das halt nicht klappt, dann ist das auch ok.
9	I: Ok. Und welche Vorteile siehst du persönlich in dieser hybriden Konstellation, die ihr habt?
10	B: Also, dass man sehr flexibel ist in seiner Planung. Also wenn gerade für die Kolleginnen, die jetzt nicht in S1 wohnen, ist es natürlich super, dass wir die trotzdem behalten können in Anführungszeichen, obwohl sie weggezogen sind zum Beispiel. Also wäre ja mega schade gewesen, nur weil die Person woanders wohnt, dass man ihre Kompetenz nicht mehr hat. (unverständlich)
11	I: Ok, wunderbar, genau. Ich will dich nur nicht unterbrechen. Was würdest du vielleicht auch oder vielleicht kommt dann auch noch mehr, was könntest du dir vorstellen, was wirklich auch besser hybrid funktioniert als wenn ihr jetzt rein digital arbeiten würdet?
12	B: Also manche Sachen denk ich funktionieren schon besser wenn man zusammen im Büro sitzt also gerade dieses, dass man unter der Hand mal was mitbekommt, also keine Ahnung mein Kollege würde mich nie anrufen, um mir mal eben was zu erzählen zum Beispiel. Also da ist die Hürde halt viel größer, im Büro schnackt man halt viel mehr ne. Und man bekommt viel mehr mit, was eigentlich noch so außerhalb von den Themen auch abgeht. Das heißt, man hat natürlich auch ne viel bessere persönliche Basis mit seinen Kollegen als wenn man jetzt nur digital arbeiten würde. Also selbst die Kollegen, die jetzt nur alle zwei Monate mal vorbeikommen, ist ja trotzdem so was anderes als würde man die nur über Teams sehen zum Beispiel. Und wenn man mal Mittagessen geht dann zusammen und die Person dann nochmal ganz anders kennenlernt, dann weiß ich nicht, fühlt man sich ja auch direkt wohler in seinem Team.
13	I: Ok und was für Nachteile siehst du aber auch? Vielleicht hast du auch schon Erfahrungen damit.
14	B: Ja, also auf jeden Fall die Kommunikation. Also genau auf der einen Seite ist es halt super, wenn man mit den Kollegen im Büro sitzt und mal sich eben absprechen kann, aber mit den Kollegen, die jetzt nicht da sind, haben wir schon auch oft Missverständnisse. Und man, ja also, wir machen das trotzdem schon so, dass wenn irgendwas ist, wir immer sofort anrufen und wir versuchen das zu klären so, aber es kommt halt schon öfter vor, wenn man nur über E-mail oder Teams oder so kommuniziert, dass man was anderes meint. Aber das ist eigentlich so das einzige würde ich sagen, weil das kam jetzt doch auch schon öfter vor.
15	I: Ok. Jetzt sagst du, das kommt öfter vor, aber wie würdest du vielleicht ganz allgemein mal die Zusammenarbeit in euerm Team beschreiben oder bewerten? Wie funktioniert das?
16	B: Also insgesamt würde ich sagen, dass es sehr gut läuft, also auch sehr situativ und intuitiv. Also jeder kann den anderen immer ansprechen, wenn irgendwas ist. Da gibt es keine Regeln oder so würde ich sagen. Wir müssen auch in diesem Aspekt flexibel sein und uns auf die anderen Leute einstellen, weil irgendwie keine Ahnung ich zum Beispiel bin auch nur zwei Tage in der Woche da oder halt zweieinhalb und da ist es halt schon wichtig, dass man so aufeinander eingeht und, das auch respektiert, wenn man manchmal nicht da ist und jeder halt auch so seinen eigenen Background hat und mitbringt. Also das finde ich eigentlich glaub gut.
17	I: Ok und also vielleicht also wie würdest du jetzt so die Stimmung, also wir würdest du keine Ahnung die Stimmung in euerm Team auch ein bisschen beschreiben?
18	B: Freundschaftlich auf jeden Fall, aber kommt halt immer drauf an mit wem (lacht). Doch, also insgesamt ist die Stimmung schon sehr doch auf Augenhöhe wie man miteinander umgeht. Freundschaftlich, auch locker und trotzdem aber, wens dann um Arbeit eben geht auch ernst

und wir können auch gut miteinander diskutieren, also jeder kann auch seine Meinung sagen, raushauen. Alles ist okay, also würde ich schon sagen ist die Stimmung sehr kollaborativ.

19 **I:** Ok sehr schön. Und vielleicht mal ganz praktisch betrachtet, was nutzt ihr denn für Kommunikationsmedien, also wie kommuniziert ihr auf welchen Wegen?

20 **B:** Also einmal mit Teams, sowohl Chat als auch Videocall. Dann natürlich, wenn alle mal da sind, treffen wir uns auch so. Und natürlich Email, wenn jetzt auch mal sone Phase ist, wo wir xy, so ein Projektmanagementtool, aber eher in kleineren Teams, also tatsächlich nicht mit der ganzen Abteilung. Da sind wir eh immer auf der Suche nach einem geeigneten Tool, dass wir das besser managen können, dass wir einen Überblick haben über das, was jeder so macht. Und sonst natürlich dann auch so OneNote oder Sharepoint und so.

21 **I:** Ok, da habt ihr Einiges. Habt ihr dabei vielleicht auch so explizite Kommunikationsregeln? Also wurde da mal sowas festgelegt, ich weiß nicht.

22 **B:** Nicht, dass ich wüsste. Also ich glaube natürlich so ein bisschen offizielle Sachen macht man über Email. Oder wenn man auch mehrere Leute ins CC nimmt oder weiß ich nicht, wir arbeiten ja auch super viel international, also das heißt mit Kollegen aus also von ganz woanders kommunizieren wir dann halt mit denen über Email. Und wenss eher so ernstere Themen sind, aber ja. Aber sonst gibt es da sonst keine Regeln würde ich sagen. Also ich wüsste halt nur noch so (unverständlich). Und ja oder wenn halt ne Person zuerst ne Email geschrieben hat, dann antworte ich halt auf die Email anstatt dann über Teams zu schreiben, aber so Regeln gibts eigentlich nicht.

23 **I:** Jetzt hast du gesagt, also natürlich unterscheidet sich immer die Konstellation sehr stark, aber hast du den Eindruck, dass sich son bisschen die Kommunikation zwischen dem Team, also jetzt auf dein Team bezogen, zwischen den Mitgliedern son bisschen unterscheidet? Also irgendwie, dass sone Art Untergruppen vielleicht auch entsteht?

24 **B:** Ja voll. Also natürlich auch schon wegen der Sprache teilweise. Zum Beispiel alle aus meinem Team sprechen spanisch, nur ich nicht. Also gerade dann hilft ne Muttersprache auch eher, dass sich dann auch so Grüppchen bilden. Dann aber auch thematisch, vor allem so, ich arbeite jetzt mit einem Kollegen an nem ganz anderen Thema und (unverständlich) einfach viel mehr Zeit miteinander verbringen und viel enger auch, also wir sind halt auch zum Beispiel viel sarkastisch miteinander und das verstehen dann andere zum Beispiel auch nicht. Oder wenn man das dann versucht im Englischen, dann kommt das halt immer auch so falsch rüber, also da gibts halt manchmal dann auch einen Kollegen und eine andere Kollegin, die jetzt manchmal auch sehr anecken deswegen, weil die einfach einen sehr unterschiedlichen Humor haben und auch sehr unterschiedliche Standpunkte vertreten, was unsere Themen angeht. Aber sonst - ja und zum Beispiel gibt es dann noch eine andere Werkstudentin und mit der mach ich dann halt auch mehr und dann sind wir dann auch manchmal eher zu zweit.

25 **I:** Ok. Jetzt hattest du vorher schon angesprochen, es gibt immer wieder auch so ein bisschen Missverständnisse, was auch der Nachteil der hybriden Zusammenarbeit ist für dich. Hast du da vielleicht auch wirklich ein Beispiel ein konkretes, wo du sagst, da ist mir das echt aufgefallen, dass diese hybride Konstellation auch manchmal schwierig ist.

26 **B:** Ja. Also zum Beispiel habe ich neulich an einem Excel Dokument gearbeitet, weil meine Kolleginnen leider eher so qualitative Typen sind, die das nicht so draufhaben (lacht). Und dann habe ich mit der Kollegin, die im Büro war, besprochen, was ich gemacht habe und ihr gesagt, wo ich das abgelegt habe und so weiter und dann gesagt ok du kannst das ja dann mit der anderen, die eigentlich dafür verantwortlich ist, also für das ganze Thema und ich hab nur diesen einen Baustein dazugeliefert sozusagen, besprechen und ich dachte, sie hätte das gemacht und letzte Woche kam dann halt raus, dass sie dieses ganze Excel File komplett durcheinander

war und die Formeln nicht mehr funktioniert haben, weil die andere Kollegin das garnicht verstanden hat, was ich da gemacht habe. Und das war halt alles so ein bisschen so über drei Ecken, aber ich dachte halt, ich kläre das lieber mit der Person, die halt gerade persönlich da ist und wenn die dann nochmal darüber reden, dann ja wird sie das schon weitergeben. Aber solche Fälle haben wir halt voll oft. Oder wenn man jetzt irgendwas in einer Email schreibt oder so und was nicht richtig ausgedrückt hat vielleicht also gerade wenn wir das auch im Englischen machen.(unverständlich) Genau, das ist halt dann auch manchmal schwierig. Also, aber das mit diesem Excel Beispiel war schon - sowas kommt halt schon öfter vor.

27 **I:** Ok. Und inwiefern siehst du das als Herausforderung fürs Team, also wird das auch im Team wirklich auch als eine Herausforderung wahrgenommen, dass man dann doch in dieser Konstellation arbeitet? Aktiv?

28 **B:** Also wir haben das jetzt nie so angesprochen als Herausforderung, aber ich glaube uns ist das schon bewusst. Allen - also denk ich schon. Zum Beispiel bei der einen Kollegin, die jetzt in S5 arbeitet ist halt auch die Frage, ob der Vertrag weitergeführt wird und so, weil es halt eben dieses Problem halt auch gibt. Aber also die Herausforderung ist halt nicht so groß als dass wir uns von der Person trennen würden. Deswegen also das kann man ja trotzdem klären, man muss ja auch irgendwie dadran arbeiten. (unverständlich) Aber gerade wenn mna halt keine Zeit hat und es dann nur kurz einfach so schreibt anstatt die Person anzurufen, das dann zu klären persönlich - das kommt halt auch nochmal dazu.

29 **I:** Und jetzt hatten wir vorhin schon gesagt, dass gerade Sprache auch n Thema ist und, dass du den Eindruck hast, dass immer wieder so Untergrüppchen auch sich bilden. Hast du den Eindruck, dass das auch noch einmal ein bisschen solche Situationen auch nochmal verstärkt? Also zu dem Format auch?

30 **B:** Ja. Also voll, genau gerade auch an dem Beispiel. Das war dann halt sowieso also gerade jetzt wenn sich jetzt solche Grüppchen bilden eher die Personen aus der anderen Gruppe, klingt ja auch ein bisschen doof, aber ja. Und dann regt man sich natürlich auch nochmal ein bisschen mehr darüber auf, was dann aber auch nicht unbedingt dazu führt, dass es das nächste Mal besser läuft, also wenn man dann schon diese Einstellung hat gegenüber dieser Person und ja auch so ein bisschen ihre Kompetenz in Frage stellt, obwohl das eigentlich so ein Kommunikationsproblem war, also ja auf jeden Fall.

31 **I:** Und wenn wir noch einmal zu deiner ich sag jetzt mal Excel Situation zurückkommen. Wurden da letztlich noch weitere Personen hinzugezogen, die eigentlich in den eigentlich in dieses Missverständnis so miteinbezogen waren oder war das diese Dreierkonstellation letztlich?

32 **B:** Ja, nur diese Dreierkonstellation.

33 **I:** Wie gings dir in der Situation?

34 **B:** Ich war genervt natürlich. Und dann zum Beispiel saß ich da dann mit meinem Kollegen mit dem ich auch so viel mehr zusammenarbeite im Büro, hab mich dann aufgeregt natürlich und er kriegt das ja auch mit, weil das ist ja schon klar so, das passiert ja öfter. Also er wurde nicht damit reingezogen, deswegen habe ich das auch eben nicht gesagt, aber so unsere Bindung wird dadurch Stärker, weil wir so einen gemeinsamen hate haben. Klint ganz fies, aber so genau. Also ja, ich war halt kurz genervt und denk mir so, ich versuchs das nächste mal, dass es nicht nochmal passiert so.

35 **I:** Und wie glaubst du gings jetzt den anderen beiden Beteiligten in der Situation?

36 **B:** Wahrscheinlich genauso. Also ich weiß nicht, ob die so richtig überhaupt, das Problem verstanden haben. Also zumindest inhaltlich, das heißt, eigentlich sollte man sich die Zeit nehmen, das komplett mal zu klären und auch zu erklären, was ich da überhaupt gemacht hab. Aber ich

	glaube halt, dass sie auch genervt waren natürlich und sie hatte letztendlich noch viel mehr Arbeit als ich im Nachhinein, um den Fehler wieder zu korrigieren. Wahrscheinlich war sie dann halt noch schlechter drauf als ich.
37	I: UNd wenn du mal überlegst, hast du den Eindruck, dass solche Schwierigkeiten auch aufgekomen wären, wenn ihr jetzt rein digital oder rein analog gearbeitet hättet?
38	B: Rein digital auf jeden Fall auch. Denk schon. Wobei ich dann wahrscheinlich von Anfang an ja den direkten Weg gewählt hätte und nicht erst über die Person, die auch im Büro ist. Aber ich glaube trotzdem, bei ja. Und wenn wir beide im Büro gewesen wären nicht, weil ich glaube, dann hätten wir uns hingesezt und ich hätte ihr das gezeigt direkt in der Excel Tabelle. So in Teams ich hab ihr halt nur kurz geschrieben oder ich hätte es ihr nur kurz geschrieben, hier es liegt da und da, ist jetzt fertig, viel Spaß damit so nach dem Motto. Aber im Büro hätte sie auch viel eher gesagt, hey kannst du das mal kurz erklären, was du da gemacht hast oder so und dann hätte ich mich da kurz hingesezt, hätte ihr das gezeigt. DAnn wär das Problem schon gelöst gewesen, also ja ich glaube also rein digital wäre es auch aufgetreten, analog vielleicht nicht.
39	I: Wie bereit waren in der Situation auch die Leute auch dafür eine Lösung zu finden oder hast du überhaupt das Gefühl, 1. hast du das Gefühl, dass da wirklich ne Lösung direkt gefunden wurde für dich so? War das gelöst?
40	B: Für mich jetzt ja, aber ich habe das Gefühl, dass es schon noch häufiger wieder vorkommen wird. Also langfristig ist es halt nicht gelöst so. Für das Problem mit der Situation ja, aber es wird halt safe wieder passieren. Genau so.
41	I: Und wie bereit oder wie sehr schätzt du die Bereitschaft von den Beteiligten ein, dass man da einfach eigentlich ne langfristige Lösung auch mal findet?
42	B: Schon, ich denk schon, dass sie bereit dazu sind. Also letztendlich hatte sie ja auch ein Problem dadurch. Sogar noch ein Größeres. ABER ich weiß nicht, ob das Verständnis immer so da ist. Weil gerade was inhaltlich dann dazu kommt. UNd dann weiß ich halt auch nicht, ob es helfen würde, dass also das dann immer wieder zu erklären oder so. Keine Ahnung. Also die Bereit- doch also die sind schon alle bereit und offen und die sind auch kritikfähig und man kann das ansprechen und so, das auf jeden Fall.
43	I: Und in der konkreten Situation wie wurde denn damit umgegangen? Also wenn du an die Situation zurückdenkst. Wie hast du da auch die anderen beiden erlebt?
44	B: Also die, die auch im Büro war, die war dann hinterher bei der Klärung garnicht mehr dabei, also die hat dann garnicht mehr mitbekommen, wie schief das gelaufen ist. Das heißt, da müsste man jetzt eigentlich, wenn man das jetzt richtig machen würde, nochmal das Gespräch suchen und das erklären. Damit das nicht nochmal passiert. Und ja, bei der anderen, also ich weiß es halt nicht so richtig, weil wir ja nie so richtig darüber gesprochen haben, immer nur kurz, um das Problem zu lösen und dann war sie wieder weg.
45	I: Ok und das heißt, du hast jetzt auch nicht unbedingt das Gefühl, dass da jetzt direkt groß Maßnahmen getroffen wurden nach dem, sondern es läuft jetzt genau auf lange Sicht so weiter.
46	B: Ja
47	I: Ok. Gut. Ich guck ganz kurz mal, kleinen Moment. Wie würde denn für dich eine langfristige Lösung aussehen. Jetzt hast du schon gesagt, man müsste sich eigentlich mal zusammensetzen, aber wie würde das so konkret für dich aussehen, um sowas zu lösen, solche Missverständnisse?

- 48 **B:** Gute Frage. Was hätte ich da gemacht, ne. Also (lacht) gerade in sonem Fall, weiß ich nicht. Wäre es halt für mich sinnvoll gewesen, ich hätte die Aufgabe von hinten bis vorne alleine gemacht und nicht dieses hin und her, gerade wenn da eine Person involviert ist, die thematisch keine Ahnung davon hat. Auch wenn dann insgesamt in dem Projekt zwei Leute beteiligt sind, was ja eigentlich nicht schlimm ist. Also ich glaube in dem konkreten Fall wäre es schlauer gewesen, wenn ich es einfach alleine gemacht hätte, aber das ist natürlich jetzt auf andere Sachen bezogen nicht unbedingt die Lösung, weil ich auch oft nicht da bin. Aber einfach son Checkin oder so, weil wir haben schon mega viele solche Termine, ne und das ist dann halt auch irgendwann nervig, aber es ist auch wichtig, weil da kommen dann schon nochmal solche Sachen klar dann natürlich gerade wieder hoch. Und das Problem ist auch nur aufgekommen, weil sie diese Excel Liste dann halt verschickt hatte und das nicht funktioniert hat. Und das hätte man ja vorher schon mal merken können, indem man dadrüber geredet hätte. Also einfach wir haben Checkins in so riesen Gruppen, aber das man das halt auch in kleineren Gruppen macht. Auch alleine für das - oder so mal wieder, weil früher als die Personen da waren haben wir das voll oft gemacht, also halt in Person so. Und da redet man halt schon über sowas vielleicht. Ja. ABER ich weiß halt nicht, ob das umsetzbar wäre, wenn man halt nochmal son nicht ein Jour Fixe, aber eben son Checkin nur zu zweit hat zu einem bestimmten Thema auch oder so, wo man dann guckt jede Woche ok wie sieht es damit aus. Das machen wir jetzt schon für voll viele Sachen (unverständlich). Ja oder ich hätte es halt dokumentieren können oder so, was ich gemacht habe, aber da habe ich halt auch keine Zeit für gehabt (lacht). (unverständlich)
- 49 **I:** Ok, aber das waren ja schon einige Ideen. Genau, also vielleicht noch mal einmal zusammenfassend, beschreib nochmal kurz wie du allgemein den Umgang mit dem Konflikt bewerten würdest im Nachhinein ganz allgemein? Auch in Anbetracht wirklich eurer Situation mit dieser hybriden Zusammenarbeit.
- 50 **B:** In dieser Situation waren alle Beteiligten lösungsorientiert, um auch schnell ne Lösung zu finden und haben flexibel reagiert auch unabhängig davon, ob man jetzt da war oder nicht, oder digital. Ja und weiß ich nicht, haben halt schnell gehandelt, um letztendlich ja auch den Kunden auch zufrieden zu stellen, nämlich den Nutzer von dieser Excel Tabelle zum Beispiel. Aber das ist halt immer so situatives Handeln anstatt langfristig irgendeine Lösung zu finden. Aber das klappt ja trotzdem, also ich würde halt erwarten, dass das in anderen Teams nicht unbedingt so ist, wenn jetzt eine Person da ist und eine ist online und so weiter, dass man dann schnell alle zusammenbekommt auch, um darüber zu reden und das zu lösen, aber das funktioniert schon sehr gut. Aber das liegt glaube ich auch so an den Mindsets von den Leuten, es sind auch alle sehr jung zum Beispiel. Genau, online und bereit. Weiß nicht, ob das die Frage beantwortet.
- 51 **I:** Ja voll! Wunderbar, ganz vielen Dank! Sehr gut jetzt zum Schluss würde mich mal noch zu drei Fragen son bisschen deine allgemeine Einschätzung interessieren. Wie denkst du, da sind wir zwar gerade so ein bisschen drauf eingegangen, aber wie denkst du mal ganz allgemein, können Konflikte in hybriden Teams bestenfalls vermieden werden.
- 52 **B:** Durch sehr viel Kommunikation ne. Also das ist wirklich so wichtig und nicht nur über inhaltliche Sachen, sondern auch auf persönlicher Ebene und auch wenn das super viel Zeit dauert, dass es länger dauert dann das Problem, was letztendlich entsteht zu lösen. Also dessen muss man sich auch bewusst sein und sich auch mal dann einen Schritt zurückgehen und die Zeit dafür zu nehmen, auch um die Leute besser kennenzulernen erstmal sowieso. Und auch dann ihr Verhalten besser einschätzen zu können natürlich. Also das finde ich ist halt son Ding gerade in hybriden Teams, was man nicht vergessen sollte. Auch wenn jetzt ein Teamsmeeting anfängt und man fängt sofort thematisch an beispielsweise, weil mit den Personen, die jetzt neben dir sitzen im Büro hast du ja schon geredet so und die Person, die dann online dabei ist wird halt ein bisschen vergessen. Das ist halt nicht so cool. Und wenn das zum Beispiel immer die gleiche

Person ist, die online dabei ist, ist das glaube ich letztendlich für das Team richtig schlecht, weil die dann total abgekapselt wird. Man meldet sich dann immer nur, wenn man inhaltlich irgendwas hat. Darunter leiden ja auch voll die Arbeitsbeziehungen.

53 **I:** Und was würdest du jetzt sehen als Maßnahme dagegen, dass man versucht die soweit wie möglich einzubinden?

54 **B:** Auch so Lunch Breaks oder so machen Digitale. Das ist halt voll schwierig, ne, was willst du da groß machen? (lacht) Oder so Spieleabende oder sowas, aber da hat auch keiner Lust drauf, ne, die ganze Zeit (undeutlich) Unternehmen das zu machen. Ja, wenn sie dann mal da sind, dann machen wir ja auch viel solche Sachen, aber wenn man eh schon den ganzen Tag vorm Laptop sitzt, hat man ja auch keinen Bock mehr, in der Mittagspause oder Abends sowas zu machen. Das ist halt auch das Problem. Ja, lass mich mal nochmal kurz nachdenken.

55 **I:** Jaja, alles mit der Ruhe.

56 **B:** (Lacht) Ja, ich weiß nicht, also. Ja irgendwie muss man halt schaffen, ne persönliche Base mit denen zu kriegen finde ich. Und dann muss man sich halt auch oft nach der Arbeit meistens damit beschäftigen oder so. Auch wenn es, also weiß ich nicht, bei meinem Team fällt mir das leicht, weil ich die Leute mag, aber stell mir grad vor: Wenn man das nicht möchte, wie soll man das denn sonst überwinden?

57 **I:** Ok, aber es ist wunderbar. Ich will dich nur nicht unterbrechen. (lacht) Genau, noch die allerletzte Frage: Wenn jetzt mal ein Konflikt auftritt in einem Team, was vielleicht auch wirklich teamübergreifend ist, also alles dabei sind, was hättest du vielleicht spontan für einen Vorschlag wie man es löst wie man den besten Weg findet, sowas zu lösen? Nur die Rahmenbedingungen vielleicht.

58 **B:** Also ich finde wichtig, dass es dann von dem Leiter oder der Leiterin des Teams erstmal angesprochen wird. Also von irgendjemandem muss das dann erstmal als Konflikt identifiziert werden oder so und der geht dann halt an den Abteilungsleiter Abteilungsleiterin heran und die spricht das dann an, die Person in einem Teammeeting, obs jetzt digital ist oder alle sind vor Ort. Oder, dass man es dann auch erstmal mit den Personen einzeln klärt, um die Perspektive von den Leuten rauszufinden wäre glaube ich ganz cool bevor man in das Gespräch mit der ganzen Gruppe geht. Weil das ist halt bei uns auch das Problem, die Leute sind natürlich unterschiedlich präsent in Meetings und wenn einer halt immer mega viel redet und total extrovertiert ist, dann geht die andere Person unter, auch wenn man versucht einen Konflikt zu lösen. Also sollte man halt vorher verstehen, was überhaupt die beiden Ansichten sind oder halt auch von einem auf diese Situation und dann auch versucht, in sonem klärenden Gespräch allen Personen Raum zu geben, sich dazu zu äußern. Und dann versucht ne gemeinsame Lösung zu finden. Ja, aber ich finde das immer super wichtig, weil wir haben so einen Kollegen, der immer so viel redet und keinen anderen zu Wort kommen lässt. Und dann ist es natürlich mega schwierig für die Personen, die auch irgendwas sagen wollen, aber dann garnicht mehr die Chance dazu haben. Gerade also keine Ahnung, wenn ich jetzt an unsere beiden Personen denke, die halt sehr oft aneinander geraten, ist es halt so. Also dann geht die eine halt mega unter, obwohl ihre Sicht auf die Sache halt auch wichtig ist und sie kommt halt aus nem ganz anderen also hat einen ganz anderen Hintergrund und einen ganz naderen Blick auf das Thema zum Beispiel, was aber trotzdem wichtig ist zu verstehen auch gerade, um sowas dann in Zukunft nicht mehr zu haben.

59 **I:** Ok super spannend. Hab ich jetzt vielleicht noch irgendwas vergessen, was noch nicht erwähnt wurde? Fällt dir gerade noch irgendwas ein, was du noch gerne sagen würdest?

60 **B:** Ne also mein Hauptpunkt war das mit der Kommunikation und den Missverständnissen glaube ich. Aber sonst, also ich finds super so hybride Teams und jeder kann halt ein bisschen

so sein Ding machen und wir gehen ja auch immer mehr in Richtung Individualismus und wir sind halt auch zum Beispiel also wir haben garnicht so viele Überschneidungen thematisch, weil wir alle super in super speziellen Gebieten unterwegs sind und dann ist es eher so, dass man mal eine Expertenmeinung von dem anderen braucht, aber so krass, also operativ arbeiten wir zum Beispiel garnicht wirklich zusammen. (unverständlich) Also es kann mal vorkommen, dass man unterstützt, aber also genau ich weiß gerade nicht wie das ist, wenn ein Team wirklich noch viel krasser zusammenarbeitet, halt so wie wir das jetzt machen in dem einmal in der Woche son Jour Fix mit der ganzen Abteilung, sonst hörst du von den Personen die ganze Woche nichts, ne. Was halt auch schade ist, aber wenn wir keine Überschneidung haben, ist das auch ok.

61 **I:** Ok, ja super spannend zum Schluss noch. Genau, wenn wir jetzt also erstmal schon mal vielen, vielen Dank für die ganzen Einblicke. Richtig gut. (unverständlich) Wenn jetzt im Laufe der Auswertung noch Nachfragen irgendwie aufkommen sollten, kann ich dich dann oder können wir dich dann nochmal kontaktieren, das wäre sehr cool?

62 **B:** Ja.

63 **I:** Perfekt.

64 **B:** Ja, wie sich das auch so entwickelt, wollte ich auch grad nochmal fragen.

65 **I:** Ja, traumhaft. Auf jeden Fall. Ja genau, hast du noch ne Frage.

66 **B:** Wie läuft bei euch so, seid ihr schon gut vorangekommen?

67 **I:** lacht

68 **B:** Wie liefen die anderen Interviews so?

69 **I:** (Lacht) Also bei uns es geht, ich weiß noch nicht so ganz wie der Stand bei den anderen ist muss ich sagen. Wir sind immer son bisschen individuell gerade unterwegs, aber ja es sind zum Glück viele bereit, Interviews zu führen. Da bin ich auch irgendwie sehr dankbar, ist ja auch nicht selbstverständlich. Aber genau, es passt soweit. Aber sehr gut, dann würde ich jetzt mal die Aufnahme mal eben beenden, soweit weil wir inhaltlich durch sind. Genau, so und Aufzeichnung beenden. Perfekt, wunderbar.

7.2.3 Interview 4

1 [0:00:00.0]

2 **I:** Nun nochmal ganz offiziell: Vielen Dank für deine Teilnahme an diesem Interview. Die Aufnahme läuft jetzt mit Ton und Bild. Bist du damit einverstanden? [0:00:28.9]

3 **B:** Ja.

4 **I:** Dann werden wir jetzt einfach direkt starten. Beschreibe mit gerne einmal in wenigen Worten das Unternehmen, in dem du arbeitest.

5 **B:** [0:00:33.1] Wir sind ein amerikanisches Unternehmen. Wir vertreiben Spirituosen. Und wir sind in Deutschland und haben nur einen Standort in Hamburg. Und wir haben im Hamburger Büro so knapp 150-170 Leute, aufgeteilt auf zwei Stockwerke. Und ich arbeite da im Marketing Team.

6	I: [0:01:10.2] Das wäre auch tatsächlich meine nächste Frage gewesen. Beschreibe gerne einmal den Bereich, in dem arbeitest genauer. Welche Abteilungen und Teams gibt es da so?
7	B: [0:01:15.0] Ich arbeite im Brand Marketing Team. Wir haben grundsätzlich ein Sales Team, Marketing Team, Finance, Supply Change und HR. Das ist jetzt alles, was in Deutschland sitzt. Und genau. Ich bin da im Marketing Team und das ist nochmal in kleinere Teams geklustert und ich bin da im Brand Management Team. Meine Position nennt sich Junior Brand Managerin und ich bin da für eine Marke bzw. Submarke und das dazugehörige Portfolio verantwortlich.
8	I: [0:01:49.4] Und seit wann arbeitest du in diesem Team?
9	B: [0:01:50.9] Also ich habe da angefangen als Praktikantin für neun Monate und bin jetzt in meiner jetzigen Position seit 8 Monaten.
10	I: [0:02:01.6] Und inwiefern arbeitet ihr hybrid?
11	B: Während Corona haben wir fast komplett im Home Office gearbeitet. Vor Corona habe ich da noch nicht gearbeitet. Aber davor war das so, dass man auf Anfrage mal einen Home Office Tag machen konnte, aber da war eigentlich eher alles vor Ort. Und jetzt ist es so, dass wir nach und nach wieder ins Büro zurückkehren sollten. Und es wurde langsam eingeführt, dass wir jetzt zwei Tage die Woche ins Büro kommen sollen. Die können wir uns dann auch aussuchen. Und das Ziel ist dann aber langfristig drei Tage im Büro und zwei Tage, wie man das möchte.
12	I: [0:02:40.8] Und sind das feste Bürotage? Also wie ist so die Verteilung von Personen, die digital arbeiten und Personen, die vor Ort arbeiten? Ist das immer unterschiedlich oder spricht ihr euch da ab?
13	B: [0:02:56.2] Eher unterschiedlich. Wir haben jetzt keine fest vorgeschriebenen Bürotage. Wir haben jetzt für uns im Team entschieden, dass wir im dienstags ins Büro gehen, weil wir Dienstag auch immer unser Teammeeting haben und damit wir uns dann auch mal alle sehen. Aber grundsätzlich ist das auch kein Muss. Es wäre zwar schön, aber sonst können wir uns die Tage frei aussuchen. Wir haben so eine Office Liste, in die wir uns eintragen können, sodass wir unsere Büroplätze buchen. Das man halt sieht: Sollte alles besetzt sein, weil wir mittlerweile auch etwas Zuwachs bekommen haben und letztendlich auch gar nicht mehr jeder einen Schreibtisch hätte. Aber das passiert eigentlich nie, man kriegt da schon immer einen Platz. Aber man trägt sich dann vorher den Tag in diese Liste ein und ist dann super flexibel und meistens ist es dann so, dass Dienstag, Mittwoch, Donnerstag eher die volleren Bürotage sind und Montag und Freitag eher noch viel Platz ist, weil die meisten da aus dem Home Office arbeiten.
14	I: [0:03:49.6] Also ist das relativ unterschiedlich mit der Verteilung?
15	B: [0:03:52.6] Ja. Also von Woche zu Woche. Und dann aber auch die verschiedenen Tage. Dienstag und Mittwoch sind wirklich so die beliebtesten Tage, wo eigentlich fast alle mal ins Büro kommen. Und ansonsten ist das wirklich total flexibel. Ich entscheide das meistens auch erst den tag vorher.
16	I: [0:04:08.6] Cool, dass ihr da so die Freiheit habt. Welche Vorteile siehst du denn persönlichen in der hybriden Zusammenarbeit?
17	B: [0:04:18.1] Ich finde es gibt mir halt eine große Flexibilität auch so mein Privatleben zu gestalten. Also wenn ich jetzt mal einen Arzttermin ausmachen muss oder ganz banal einfach mal nicht hinterherkomme mit der Wäsche, dann kann ich das einfach mal nebenher reinschmeißen und in der Mittagspause aufhängen. Das finde ich ist schon eine große Erleichterung. Oder wenn man mal abends Pläne hat, dass man das aus dem Home Office schneller loskommt und nicht noch diesen Arbeitsweg hat. Das finde ich alles ziemlich gut. Genau, dass man einfach bisschen Freiraum hat. Letztendlich ist mein Job ja sowieso sehr digital. Wir haben viele Online

	Meetings. Ich brauche nur meinen Laptop und kann vollständig arbeiten. Und dann gibt mir das sehr viel Freiraum.
18	I: [0:05:24.3] Was findest du in Bezug auf die Zusammenarbeit besser als in der reinen digitalen oder reinen analogen Zusammenarbeit?
19	B: Ich würde nicht gerne zurück in eine reine digitale Zusammenarbeit gehen. Einfach weil der Teamgedanke da ein bisschen verloren geht. Also letztendlich gerade, wenn man in einem 1:1 Meeting ist geht das online voll klar, aber sobald dann mehrere Leute in einem Meeting sind, hat man kaum noch persönliche Verbindungen zu den Personen. Small Talk fällt dann irgendwie weg, weil man sich ständig unterbricht und dann gibt man es irgendwie ganz auf. Also dieser ganze Teamspirit geht irgendwie verloren, wenn man das rein digital macht.
20	I: [0:05:57.5] Und jetzt mal die andere Seite betrachtet. Welche Nachteile siehst du in der hybriden Zusammenarbeit?
21	B: [0:06:12.1] Wieder so ein bisschen auf den Teamspirit und die interpersonelle Connection bezogen, glaube ich, dass das trotzdem ein bisschen leidet. Ich glaube, wenn man sich jeden Tag im Büro sieht, baut man schon stärkere Verbindungen auf. Das ist mir persönlich auch wichtig. Ich finde das eigentlich ganz schön und ich denke, dass das ein kleiner Nachteil ist. Und ansonsten kann ich für mich sprechen, dass an manchen Tagen die Produktivität auch etwas leidet. Manchmal ist es gut, wenn man zuhause ist und sich wirklich fokussieren kann, aber manchmal ist man dann auch leicht abgelenkt oder braucht so diese Office Environment und diese passive Anwesenheit von Leuten. Sodass man da dann vielleicht besser arbeiten kann.
22	I: [0:07:02.8] Vielleicht magst du mal im nächsten Schritt die Zusammenarbeit bei euch im Team beschreiben. Da geht es mir jetzt vor allem um die Interaktion untereinander.
23	B: [0:07:13.4] Grundsätzlich sind wir alle casual freundlich miteinander, wir duzen uns alle. Es ist alles super locker. Wir sind da auch gar nicht hierarchisch oder so. Das ist ganz cool. Meinst du jetzt einfach so persönlich oder auch von der Arbeitsweise?
24	I: [0:07:33.2] Beides tatsächlich. Vielleicht können wir mal da ansetzen, wo du beispielsweise Unterschiede festgestellt hast zwischen eurer jetzigen und eurer vorherigen Arbeitsweise. Du hast ja vorhin ausgeführt, dass ihr vor der Corona Krise nur analog gearbeitet habt. Was denkst du sind da so die Unterschiede in der Zusammenarbeit?
25	B: [0:07:58.3] Man kommt natürlich weniger zum After Work mal zusammen, weil alle weniger zum gleichen Tag im Büro sind. Das ist natürlich ein Unterschied. Aber ansonsten...man bekommt natürlich nicht mehr ganz so viel aus dem Leben der Kollegen mit. Einfach privat. Aber beruflich, glaube ich, hat sich gar nicht so extrem viel verändert. Die Dienstwege sind manchmal etwas länger, weil man dann doch eher nochmal eine Email schreiben muss oder einen Call macht. Das ist dann natürlich anstrengender als mal eben kurz den Kopf zur Tür reinzustecken. Aber dadurch, dass es jetzt eben hybrid ist, hat man da glaube ich einen ganz guten Mix. Also ich genieße das sowohl mal so eben schnell einen Chat zu schreiben, auch wenn ich im Büro bin. Als auch dann aber mal eben kurz den Kopf reinzustecken, um dann gemeinsam zu brainstormen. Ich empfinde das als sehr angenehm, wie wir das gerade haben. Ich denke, das ist ein ganz guter Mittelweg.
26	I: [0:08:50.3] Und wie werden bei Entscheidungen im Team getroffen?
27	B: [0:08:56.2] Wir haben einmal die Woche ein Teammeeting. Da werden so die großen Sachen besprochen. Das findet jetzt auch tatsächlich wieder analog statt. Vorher eben rein digital. Da macht aber auch kaum einen Unterschied, bis auf, dass man ein bisschen mehr Diskussion hat in der Runde, wenn man vor Ort ist. Und ansonsten sind die Entscheidungswege eigentlich relativ kurz und es wird einfach diskutiert.

28	I: [0:09:30.1] Wie würdest du die Stimmung bei euch im Team beschreiben?
29	B: [0:09:32.2] Gut. Grundsätzlich gut. Wie gesagt, wir verstehen uns alle ganz gut. Wir hatten jetzt einige Wechsel im Team. Deswegen ist es gerade so ein bisschen eine neue Dynamikfindung. Aber das ist auch voll positiv. Aber eben anders, weil sich gerade einfach ein bisschen was verändert. Aber da dann eben nochmal. Da merkt schon deutlich, wie die Stimmung digital ist im Vergleich zu analog. Da ist es digital schon ein bisschen abgestumpfter und ein bisschen weniger herzlich.
30	I: [0:10:17.4] Das war ja jetzt ein sehr positiver Blickwinkel. Inwiefern würdest du sagen, gibt es auch mal Spannungen bei euch im Team?
31	B: [0:10:21.4] Ich denke, dass es eigentlich dann so Allgemeinheiten, Timings und Deadlines und so geschuldet, dass jeder dann ein bisschen eine kurze Zündschnur hat. Das ist dann mal ein bisschen Spannungen gibt. Oder mal zwischen Kollegen, wenn das dann persönlich nicht so ganz harmoniert. Aber ansonsten gibt es bei uns im team tatsächlich relativ wenig Spannungen.
32	I: [0:10:54.5] Hast du das Gefühl, dass sich durch die hybride Zusammenarbeit bei euch im Team Untergruppen gebildet haben?
33	B: [0:11:07.8] Ne, würde ich jetzt nicht sagen.
34	I: Wie kommuniziert ihr denn bei euch im Team miteinander?
35	B: [0:11:11.7] Wie gesagt, wenn wir im Büro sind einfach jeder mit jedem, wen man eben gerade so trifft. Und ansonsten hauptsächlich durch die Teammeetings. Wir haben auch einen Teamchat, wo aber tatsächlich gar nicht so viel stattfindet. Das dann eher mal so nebenher, aber keine so wirklich arbeitsbezogenen Dinge. Das sind dann eher so Emails und Teammeetings.
36	I: [0:11:34.9] Habt ihr da so festgelegte Kommunikationsregeln bei euch im Team, die ihr versucht einzuhalten?
37	B: [0:11:46.3] Ne, eigentlich gar keine.
38	I: [0:11:50.2] Gibt es denn Unterschiede zwischen einzelnen Teammitgliedern in der Kommunikation?
39	B: [0:11:51.5] Ja, man hat natürlich die Leute, die extrem weit ausholen und wo eine Email dann halt drei Seiten lang wird. Und dann hat man Leute, die keinen Kontext geben und wo man dann eine Zweizeiler bekommt. Also das ist auf jeden Fall schon ein Unterschied.
40	I: [0:12:11.4] Gibt es auch Teammitglieder, die enger im gegenseitigen Kontakt sind als andere?
41	B: [0:12:16.5] Ja. Das ist aber folgendem geschuldet: Also die Marke, für die wir arbeiten, das ist Jack Daniels. Und dann haben wir da verschiedene Unterguppen. Also wir haben ein kleines Premiumteam, also eine Person die für Premium zuständig ist. Dann haben wir zwei Personen, die für die Flavours zuständig sind. Die arbeiten natürlich enger zusammen, weil die auf den Marken gemeinsam arbeiten. Und ich und mein Kollege arbeiten auf dem Dosenportfolio. Das heißt, wir haben dann auch wesentlich mehr Berührungspunkte. Dann haben wir noch eine Praktikantin, die auf der Muttermarke gemeinsam mit einem anderen Kollegen arbeitet. Und die arbeiten dann natürlich auch enger zusammen. So ist man schon immer etwas enger mit einem oder mit zwei Kollegen. Aber abgesehen davon, gibt es im Team jetzt keine Grüppchenbildung oder so.
42	I: [0:13:13.9] Was würdest du sagen, wie bei euch im Team mit Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen umgegangen wird?

43	B: [0:13:22.4] Wirklich sehr sehr gut. Ich kann mich wirklich an kein einziges Meeting erinnern, wo es mal unfreundlich oder unfair wurde. Es sind eigentlich immer wirklich sehr gute Diskussionen und man wird sehr gehört und kann sich da sehr gut austauschen. Das ist wirklich cool.
44	I: [0:13:42.9] Gibt es denn eine bestimmte Situation oder ein konkretes Beispiel, was du mir beschreiben könntest, wo es mal so Reibungspunkte gab? Erinnerst du dich an eine bestimmte schwierige Situation im Team?
45	B: [0:14:21.0] Müsste ich mal kurz nachdenken (...). Ja neulich hatte ich eine, das war aber auch relativ banal. Aber das war so eine Meinungsverschiedenheit. Da ging es um Social Media Assets und die Copys und Headlines dazu. Und ich war der Meinung, dass die eben sehr gut sind. Und unsere Teamleitung, die gerade vertretungsweise für die Marke zuständig ist, war komplett anderer Meinung. Und es ging um das Thema Fußball. Und wir hatten da einfach sehr sehr unterschiedliche Meinungen und haben dann aber darüber diskutiert und haben dann letztendlich auch einen guten Mittelweg gefunden. Ich hatte ihr das halt zugespült und sie hat es dann sehr zerrupft. Und ich habe dann aber auch einfach zurückgespielt, dass ich das eben komplett anders sehe und dann haben wir direkt einen Call aufgesetzt und haben das dann besprochen und uns einfach ausgetauscht.
46	I: [0:15:23.0] Lass uns gerne mal die Situation für den weiteren Verlauf im Hinterkopf behalten. Da würde mich jetzt mal interessieren, wie herausfordernd du diese Situation im hybriden Team empfunden hast?
47	B: [0:15:41.9] Ja, also es war eine online Situation mit ihr und ich denke, wir hätten uns einen Emailverlauf hin und her sparen können, wenn wir beide im Büro gewesen wären, weil ich einfach mal schnell übergehüpft wäre und gesagt hätte, komm lass mal kurz quatschen. Und so musste dann halt erstmal schauen, wo haben wir da beide jetzt mal einen Timeslot und muss dann schauen, wann man sich eigentlich einen Call zusammen einstellen kann. Ich glaube das war ein bisschen schwierig. Ich habe das tatsächlich nicht unbedingt als Herausforderung groß angesehen, einfach weil man es auch gewohnt ist. Aber ich denke, das wäre natürlich einfacher gewesen, wenn wir vor Ort gewesen wären.
48	I: [0:16:25.1] Was würdest du sagen, wie konkret die Situation entstanden ist bzw. was so der Ursprung der Situation war?
49	B: [0:16:33.5] Der Meinungsverschiedenheit?
50	I: [0:16:39.6] Genau. Beispielsweise auch in Hinblick auf die Mediennutzung, die du ja schon angesprochen hast.
51	B: [0:16:56.2] Ich würde das gar nicht so sehr darauf zurückführen, denke ich. Ich glaube das wäre egal wie, ob in Person oder online, entstanden. Das war einfach eine grundsätzlich Meinungsverschiedenheit in Bezug auf den Arbeitsschritt, was mit verschiedenen Perspektiven und verschiedenen Background-Wissen einfach zu tun hatte. Mehr als jetzt auf die Kommunikation bezogen.
52	I: [0:17:24.8] Habt ihr denn auch andere Personen mit hinzugezogen zu der Situation, um sie besser lösen zu können?
53	B: [0:17:29.0] Ja, wir hatten dann noch einen weiteren Teamkollegen um seine Meinung gebeten.
54	I: [0:17:37.9] Wer hat das entschieden, dass diese Person hinzukommt?
55	B: [0:17:41.5] Also ich hatte ihn vorab schonmal gefragt. Das ist auch der Kollege, der mit mir auf dem Dosenportfolio zusammenarbeitet. Das ist auch der, mit dem ich so am engsten

zusammenarbeite. Das ist auch mein Manager. Deswegen hatte ich ihn da vorab gefragt, weil ich mir auch ein bisschen unsicher war, ob ich da jetzt komplett falsch liege. Aber eben auch, weil er in dem Thema sehr gut drin war. Ich hatte das dann mit in die Konversation mit meiner anderen Kollegin gebracht, ob wir ihn nicht kurz mit einbinden wollen.

56 **I:** [0:18:16.2] Nur um das nochmal festzuhalten: Würdest du jetzt sagen, dass die Situation auch im reinen digitalen oder reinen analogen Kontext entstanden wäre?

57 **B:** [0:18:26.5] Ja. Ich glaube sie wäre schneller gelöst im analogen Kontext, aber sie wäre genauso entstanden. Und der Weg wäre fast genauso gewesen. Der wäre wahrscheinlich ein bisschen kürzer gewesen analog.

58 **I:** [0:18:44.5] Inwiefern hattest du denn das Gefühl, dass auch dein Teamlead da bereit war eine Lösung zu finden?

59 **B:** [0:18:47.5] Ich denke, das hat was mit unserer allgemeinen Team- und Firmenkultur zu tun, das wir da einander immer zu hören und einfach sehr sehr offen sind. Auch das der Termin dann einfach aufgesetzt wurde, das man sich dann einfach austauscht. Sie hätte ja auch einfach sagen können: Ne wir machen das jetzt nicht, ich bin über dir und wir machen das so, wie ich das möchte.

60 **I:** [0:19:19.9] Wie würdest du sagen, wurde die Situation im Team wahrgenommen? Wie wurde damit umgegangen?

61 **B:** [0:19:35.3] Ich glaube die anderen Teammitglieder haben das gar nicht unbedingt mitbekommen, weil die das nicht unbedingt tangiert hat. Aber grundsätzlich ist sowas ja auch normal. Das ist ja auch viel Geschmackssache, also jetzt nochmal auf das Social Media Thema bezogen. Und es ja nicht in irgendeiner Form negativ eskaliert oder sowas. Von daher bin ich mir auch sicher, dass sehr neutral wahrgenommen wurde. Es war einfach ein Austausch, eine Konversation, eine Diskussion. Und dann wurde auch eine Lösung gefunden, also ganz neutral.

62 **I:** [0:20:15.3] Wie würdest du so abschließend den Umgang mit der Situation für dich bewerten?

63 **B:** [0:20:18.0] Gut.

64 **I:** [0:20:27.6] Also denkst du nicht, dass sie noch besser hätte gelöst werden können oder, dass es da noch Optimierungspotenzial gegeben hätte?

65 **B:** [0:20:32.6] Ne. Also, wie ich ja schon gesagt hatte: Wären wir vor Ort im gleichen Büro gewesen, wäre das bestimmt etwas schneller gelöst gewesen. Aber ansonsten war der Weg dorthin super. Wir hatten andere Meinungen, haben uns ausgetauscht, haben darüber geredet und haben eine Lösung gefunden. Also es war ganz entspannt.

66 **I:** [0:20:57.4] Ja, das ist ja wirklich ein Paradebeispiel. Dann würde ich jetzt zum Abschluss gerne nochmal deine zusammenfassende Einschätzung hören. Du hast es wahrscheinlich auch schon ein bisschen gemerkt, in welche Richtung ich dich schubsen möchte. Deswegen nun nochmal ganz konkret die Frage: An welcher Stelle siehst du in hybriden Teams vor allem Konfliktpotenzial?

67 **B:** [0:21:25.8] Ich glaube ich sehe hauptsächlich an der Stelle Kommunikation Konfliktpotenzial, weil man einfach viel viel mehr über Emails und Chats löst. Und dadurch auch viel weniger Körpersprache sieht und wahrnimmt. Und auch die Stimme natürlich nicht und dadurch häufig nicht weiß, wie genau etwas gemeint ist. Dadurch wirkt es wahrscheinlich öfter einfach anders als so. Wenn man gestresst ist, dann schreibt man halt auch mal einfach etwas schnelles. Also ja, ich glaube Kommunikation und zwischenmenschliche Interaktion ist dann auch das was so

fehlt, was dann auch weniger Verbindungen zu seinen Kollegen und Kolleginnen stärkt. Ich glaube das birgt dann schon etwas mehr Konfliktpotenzial. Egal, ob jetzt in ganz online oder hybriden Teams.

68 **I:** [0:22:13.4] Was denkst du, wie könnten Konflikte in hybriden Teams am besten vermieden werden? Was wären so Rahmenbedingungen, die da sein müssten?

69 **B:** [0:22:38.4] Da bin ich so ein bisschen zwiegespalten. Auf der einen Seite denke ich, dass das gut ist, dass man sich trotzdem regelmäßig sieht, dass man sich abspricht, dass man mal einen Teamtag im Büro hat. Gleichzeitig mag ich die Flexibilität, die wir gerade haben. Aber so wie wir es aktuell haben, dass wir sagen, dass wir Dienstag tendenziell alle ins Büro kommen, ist glaube ich schon ein richtiger Schritt. Weil man sich dann im Team sieht und sich ja auch darauf freuen kann. Dann geht man auch vielleicht mal zusammen zum Lunch. Und ich denke allgemein, wenn man sich dessen auch einfach mehr bewusst wird, dass Emails auch mal Sachen einfach anders rüberkommen. Und dann eben auch Rückfragen stellt, auch wenn man sich dann vielleicht mal blöd vorkommt. Das man da dann einfach fragt: Hey hast du das jetzt böse gemeint? Das man da einfach mal selbst reflektiert, wie man selbst kommuniziert. Aber das dann auch bei anderen Leuten einfach nachfragt, wenn man sich unsicher ist. Also ich sehe das bei mir Team tatsächlich super entspannt. Wir haben da ein mega gutes Verhältnis. Das ist mir jetzt noch nicht aufgefallen, dass da mal jemand ruppiger kommuniziert hätte. Das ist dann mal weiter in der Firma so im globalen Kontext. Aber die wurde dann wahrscheinlich auch mal schnell geschrieben und die war dann wahrscheinlich auch nicht so gemeint.

70 **I:** [0:23:59.7] Du hast ja vorhin erzählt, dass ihr früher ausschließlich analog zusammengearbeitet habt. Meinst du das daher eure Vertrautheit bzw. eure Verbundenheit kommt?

71 **B:** [0:24:20.9] Bei den anderen wahrscheinlich ja. Ich war da ja noch sehr neu im Team und würde nicht sagen, dass ich das vorher schon aufgebaut hatte. Das kam jetzt eigentlich so über die Zeit. Aber ja, es ist jetzt schwer für eine anderen Kollegen zu sprechen, aber ich denke, dass diese Verbundenheit natürlich dem Team geholfen hat. Wahrscheinlich hatte ich dann auch einfach Glück, dass ich mich da so gut einfügen konnte, einfach weil diese Verbundenheit schon da war.

72 **I:** [0:24:51.7] Und vielleicht nochmal so abschließend: Was denkst du, wenn jetzt doch nochmal in eurem team Konflikte entstehen sollten, wäre ein guter Weg diese im hybriden Kontext zu lösen?

73 **B:** [0:25:09.6] Ich glaube, wenn wir in einen Teamcall springen sollten, um einen Konflikt zu lösen, sollten wirklich alle sich digital dazuschalten, wenn nicht alle vor Ort im Büro sind. Und dann auch separat, dass man nicht irgendwie das Gefühl hat, dass man jetzt Teams hat. Also das eine Team von drei Leuten im Konferenzraum, die eine Front bilden und die anderen sind nur so kleine Kacheln und nur Zuschauer der Diskussion, die im Konferenzraum stattfindet. Ich glaube da sollte sich dann einfach jeder online einloggen. So das man da dann keine Teams oder Grüppchen hat.

74 **I:** [0:25:52.6] Ja sehr schön, dann kommen wir dem Ende des Interviews nun schon sehr nahe. Gibt es noch etwas, was du mir noch mitteilen möchtest, was ich jetzt zum Thema "Zusammenarbeit in hybriden Teams" noch nicht angesprochen habe?

75 **B:** [0:26:13.5] Also eine Sache ist mir noch eingefallen: Vorhin als du gefragt hast, wie die Stimmung im Team ist. Also es sind natürlich alle unterschiedlich excited darüber, dass wir auch wieder zwei Tage ins Büro müssen. Und das merkt man dann natürlich auch so ein bisschen. Also es gibt Leute, die kommen so 4-5 tage die Woche ins Büro. Und es gibt Leute, die wirklich nur diese zwei Tage kommen und eigentlich auch nicht so gerne kommen würde. Das nur so als Grundstimmung. Und das finden manche, die dann halt auch oft im Büro sind, schon

so ein bisschen schade, dass dann immer so wenig da sind. Aber das führt jetzt nicht unbedingt zu einer schlechten Stimmung. Das ist mehr so eine allgemeine Wahrnehmung. Aber das ist jetzt nicht so, dass das das team runterzieht. Aber das ist auf jeden Fall da.

76 **I:** [0:27:07.9] Würdest du das auch schon als Untergruppenbildung bezeichnen? Das sind die, die 4-5 Tage im Büro sind mit denen solidarisieren, die das auch machen und eben weniger mit denen, die lieber zuhause arbeiten?

77 **B:** [0:27:28.3] Hm weiß nicht. In gewisser Weise natürlich schon, weil man sich ja öfter sieht und dann ja auch mehr Alltag teilt. Auf der anderen Seite: Wenn Personen, die sonst selten im Büro sind, dann mal ins Büro kommen, dann macht das keinen Unterschied. Da merkt man keine Gruppenbildung. Dann sind die einfach Teil.

78 **I:** [0:27:50.8] Dann würde ich sagen sind wir hiermit am Schluss angekommen. Wäre das okay für dich, dass ich mich nochmal bei dir melde, falls sich beim Transkribieren oder Auswerten des Interviews Fragen ergeben?

79 **B:** [0:28:11.1] Klar, gerne.

80 **I:** [0:28:19.7] Super, vielen Dank. Hast du an dieser Stelle noch Fragen an mich?

81 **B:** [0:28:22.9] Ja. Wie lange geht das Projekt? Wann wertet ihr das aus? Mich würde voll interessieren, was dabei rauskommt.

82 **I:** [0:28:31.2] Ja wir können dir sehr gerne die Ergebnisse zukommen lassen. Es geht jetzt noch bis Juli/August, dass wir die Interviews führen und auswerten. Das wird dann spätestens Ende August den Bericht fertig haben werden. Wir sind auch schon sehr gespannt auf die Ergebnisse. Ich würde die Aufnahme dann jetzt erstmal stoppen. Vielen Dank im offiziellen Sinn, dass du dir die Zeit für das Interview genommen hast. Du hast uns damit sehr unterstützt

7.2.4 Interview 5

1 [Umstellen der Transkriptsprache]

2 **I:** So jetzt haben wir es richtig. Ok, dann fange ich jetzt mit unseren Fragen an. Kannst du vielleicht als allererstes einmal ganz kurz so 3 Sätze ungefähr zu dem Unternehmen, in dem Du arbeitest, sagen. Einfach nur was macht ihr? Wie groß seid ihr?

3 **B:** Sehr gut also, ich arbeite bei O5. O5 ist ein Spirituosenhersteller. Wir machen unter anderem O5 Produkt. Die Firma sitzt in S3 in den USA. Und ich bin angestellt über die O5 Deutschland GmbH, die den deutschen Markt bearbeitet, hauptsächlich. Und die auch ein paar Internationals, wie wir sie nennen, beschäftigt die in einer Märkten sind. Mein Markt ist Global Travel Retail. Und wir sind ein kleines Team hier, so.

4 Die Firma insgesamt hat, nagel mich nicht darauf fest, glaube ich momentan haben wir 4000 Angestellte und in S4 so um die hundert.

5 **I:** Okay, und dein Bereich, du hast den Namen gerade glaub ich schon gesagt, wie deine Abteilung heißt. Ich habe es nicht ganz gecatcht. Wie klein ist euer Team?

6 **B:** Genau, Global Travel Retail ist über alle Büros, die wir haben, verteilt in der Welt. Und das sind wir, glaub ich, bei um die 50. Hier im S1 Büro haben wir momentan drei, die für den Rest zuständig sind.

7 **I:** Und ihr arbeitet aber alle auch Standortübergreifend zusammen?

8	B: Ganz genau mein Manager sitzt in S2, und seine Managerin sitzt in S3.
9	I: Gut, das heißt dann haben wir die Frage, inwiefern arbeitet dein Team Hybrid, auch schon so ein bisschen abgeklärt würde ich sagen. Vielleicht kannst du trotzdem einmal erzählen, wie ist das dann bei dir? Wie oft bist du im Büro? Siehst du deine Kollegen vor Ort. Oder bist du eigentlich immer eher im Home Office im Moment?
10	B: Genau also ich könnte das insofern erweitern, als das einerseits die Berichtskette, ich bin im Finance. Dann haben wir zwei Kollegen, die hier im Commercial Bereich sind. Das ist keine Berichtskette, aber wir arbeiten trotzdem zusammen, genau. Jetzt musst du nochmal wiederholen was war die Frage?
11	I: Ach so, wie oft wir uns sehen genau. Also ich bin zwei Tage die Woche im Büro. Ich hab zwei feste Tage, Mittwochs und Freitags.
12	B: Und habe jetzt durch also Corona bedingt, die eine Kollegin lange nicht gesehen, das war dann mal einen Tag, aber da liegen viele Monate zwischen. Und den anderen Kollegen, denen ich regelmäßiger, der ist häufig im Büro. Mit meinem Manager, den hab ich das letzte Mal live gesehen im Februar 2020. Und wir haben aber wöchentliche feste Update Calls, die wir machen mit Videocall und dann halt auf dem kurzen Weg entweder über E-Mail über Chat oder halt nochmal schnell.
13	I: Das heißt vor Corona hattet ihr auch schon öfter mal so irgendwie Geschäftsreisen, dass ihr euch auch live ab und zu gesehen habt?
14	B: Genau wir haben uns so, ich sag mal so, nur als Team Catch-Up zwischen meinem Chef von mir war so vier bis fünf mal im Jahr. Und dann gab es noch separate Treffen, die ein spezielles Thema hatten, wo wir uns dann auch gesehen haben, vielleicht so noch zwei, dreimal zusätzlich.
15	I: Oh und ähm, seit wann arbeitest du in dem Team? Also vor Corona war es dann ja irgendwie auch schon ein bisschen Hybrid, aber hat sich da im Laufe der Zeit mal was verändert, bis auf jetzt dieses durch Corona noch weniger reisen?
16	B: Abgesehen davon ist, glaube ich, die Neigung, sich einmal schnell online im Videocall zu treffen, deutlich gestiegen. Man schiebt ja nicht auf und sagt das machen wir dann, wenn wir uns mal sehen, sondern man ruft dann mal durch und fragt oder hast du mal eben fünf Minuten und dann spricht man kurz auf Videocall und dann wieder raus, das ist definitiv deutlich mehr geworden. Und natürlich das gesagt, dass wir uns nicht live sehen.
17	I: Mhm und seit wann bist du schon in dem Team?
18	B: Seid also, im Travel Retail Bereich bin ich schon seit 2010. Ich würde sagen, in der Konstellation seit 2014. Wenn ich sage in dem Team, dann hat auch eine Manager mal gewechselt. Mit diesem Manager jetzt seit 2018.
19	I: Spannend, okay, gut welche Vorteile siehst du denn in der hybriden Teamarbeit? Ganz grob also, du musst jetzt nicht eine dreiviertel Stunde lang sprechen.
20	B: Das könnte ich wahrscheinlich auch. Erst einmal gibt es für mich ganz persönlich den Vorteil, dass ich, sozusagen mit allen Leuten zusammenarbeiten kann und gut zusammenarbeiten kann und trotzdem meine Sachen privat unter einen Hut kriege. Ich habe einen Sohn, von ein paar Jahren war der noch im Kindergarten, dann weiß man, dass die Kinder Krankheiten mitbringen, dass die Kinder selber krank sind und so weiter. Das war alles möglich ohne dass ich das Gefühl hatte, den Arbeitsfluss groß zu unterbrechen zu müssen.
21	I: Dann ist es natürlich auch, also Flexibilität.

22	Dann ist es natürlich auch einfach super spannend, dass ich Kollegen hab, die anderen Orten sitzen, mit denen ich regelmäßig ich besprechen muss. Da kriegt man dann auch immer noch Informationen, die man sonst nicht bekäme. Auch sowohl was die Arbeit angeht, als auch insgesamt einfach kulturell. Weil ich habe einen Kollege, mit dem wir etwas zu tun, haben, der sitzt in S5 und wie gesagt mein Chef in S2.
23	I: Und was sind die Stärken von hybrider Teamarbeit gegenüber analoger Arbeit, also alle zusammen in einem Büro?
24	B: Die Vorteile? Ich würde sagen definitiv die Flexibilität. Das betrifft auch die Arbeit.
25	Den Nachteil, dass man nicht sich live gegenübersteht, dass man sich nicht fühlen kann, das man nicht nicht sehen kann, wenn der andere auf gewisse Art und Weise reagiert? Das spürt man nur im Miteinander.
26	Ich glaube, auch diese dieses Gefühl, dass man jemanden immer irgendwie erreichen kann. Gut, wenn man sich jetzt live gegenübersteht, dann würde man sich ja auch sehen, aber ich versuch, das gerade mal in Worte zu fassen.
27	Ja, also ich kann mit allen Leuten, auch mit denen, die nicht in meinem Büro sind, den gleichen Kontakt haben. Das sehe ich als großen Vorteil.
28	I: Okay und welche Nachteile siehst du?
29	B: Das ist hauptsächlich das gerade genannte. Man inspiriert sich ja auch durch das persönliche Gespräch. Das heißt, das geht im Calls teilweise, aber wenn man zusammen an einem Ort ist, dann holt man sich einen Kaffee, bespricht etwas und bekommen Informationen, die nicht unmittelbar wichtig für meine Abteilung sind oder direkt mein Umfeld. Also meine Arbeit in Finance, aber da bekommt man Informationen, die man dann wieder verwerten kann
30	Also es gibt immer mal "hast du schon gehört, dass das passiert ist?" Und davon sind fünf Dinge irrelevant, aber das sechste ist sehr wichtig und da kommt ein neues gutes Thema bei raus oder ein Projekt, das man verfolgt.
31	I: Dankeschön dann gehen wir jetzt in den nächsten Abschnitt über, und da wäre die erste Frage: Kannst du bitte einmal die Zusammenarbeit bei euch im Team beschreiben?
32	Aber ich glaube, die Frage ist ein bisschen groß, deshalb erkläre ich sie nochmal kurz: Genau also eine Sache, die uns jetzt interessieren würde, wäre zum Beispiel sowas wie, wie werden Entscheidungen getroffen?
33	B: Das kommt natürlich auch immer auf das Thema an. Worum geht es gerade?
34	Wie werden Entscheidung getroffen? Also ich arbeite relativ unabhängig von von meinem Manager, also ich hab auch einen definierten Aufgabenbereich ich kann insofern selber Entscheidungen treffen. Das ist dann so, wenn zum Beispiel hab ich ja gesagt, das Commercial hier im S1 Büro ist, das heißt, da können wir uns direkt besprechen und dann dann auf dem Wege sozusagen Datenanalyse machen und dann überlegen welche Optionen haben wir? Und dann die Entscheidung treffen.
35	Das zweite ist, wenn es sozusagen ein bisschen außerhalb meiner Reichweite ist, dann spreche ich mit meinem Manager, was er dazu sagt? Und dann, entweder übernimmt er das Thema und verfolgt das dann weiter oder ergibt seinen Input und dann gehe ich wiederum damit zu meinem Kollegen und setzt das dann um.
36	I: Okay, und was gefällt dir gut daran, wie ihr Entscheidungen trifft oder wie du Entscheidungen triffst?

37	B: Also, was wir gut daran gefällt, ist, dass man relativ eigenständig erst einmal, also eigenständig entscheiden kann. Also es gibt nicht zu viele festgelegte Wege, die es nehmen muss. Das heißt, man kann es dem Thema anpassen. Ich bin jemand, ich hasse Micromanagement, also ich brauch das nicht, dass ich bis ins Detail Rechenschaft ablegen muss über alles, sondern dass man sagt, man kann das dann auf einem höheren Level berichten und darauf dann sich besprechen mit anderen Leuten.
38	I: Nutzt du denn auch die Leute, die vor Ort sind, aus deinem Team, wenn eine Entscheidung zu treffen ist, oder tauscht du dich mit denen aus?
39	B: Ja, das tue ich und das fällt mir leichter wenn jetzt zum Beispiel der Kollege im Büro ist. Weil ich dann sagen auch aus dem Affekt heraus, wenn er gerade Zeit hat, um den Rechner rum gucke und frage, was denkst du, ich hab hier folgendes Thema.
40	Das ist, wenn man sagt. Bei den Leuten, mit denen man eng zusammenarbeitet, ist es dann auch einfach, dass im Call zu machen, aber das ist dann immer noch einen Schritt weiter, weil wen du direkt vor dir hast, den kannst du auch direkt ansprechen.
41	I: Wie kommuniziert ihr denn im Team? Also welche Medien benutzt ihr vor allem jetzt nicht unbedingt so Teams oder Zoom oder was weiß ich was, sondern einfach mehr Chat oder Videocall oder Telefon?
42	B: Also ganz genau ganz zentral würde ich sagen das erstmal E-Mail ganz klassisch. Weil man da Themen einfach, also ich kann ich habe eine Frage, ich schreibe die Frage, eine E-Mail und die liegt dann bei jemandem so lange, bis er Zeit hat, darauf zu gucken. Das ist das eine. Wenn es dringend ist und ein kurzes Thema, dann geht das über den Chat.
43	Und wenn man sich besprechen möchte, oder wenn es detaillierter ist, man möchte was aufarbeiten, man hat eine komplexere Frage, dann Videocall.
44	I: Okay, und gibt es da explizit der Kommunikationsregeln für?
45	B: Kommunikationsregeln, nein, also wir haben natürlich die O5 Grundsätze, was die Kommunikation angeht. Und das ist Medien unabhängig. Insofern haben wir nein, keine Regeln.
46	I: Okay und wie sieht es in Team-Meetings aus. Werden die irgendwie ordentlich strukturiert mit einer Agenda und protokolliert, gerade wenn die hybrid stattfinden?
47	B: Ja, wir haben in aller Regel haben wir eine kurze Agenda. Ich würde sagen, die Struktur ist ist simpel. Man könnte das tiefer durch strukturieren, aber wir haben in der Regel eine Liste von Themen, die zu behandeln sind, und die arbeiten wir durch. Genau.
48	I: Und wer macht das? Also wer strukturiert so ein Teammeeting vorab?
49	B: Das tut immer der Einlader, also derjenige, der das einberuft. Genau manchmal gibt es auch regelmäßige Update Calls, wenn man sagt, wir haben wieder unseren Update Call, habt ihr Themen? So, aber das geht immer vom Einlader aus.
50	I: Okay, und wie ist eure Meeting Struktur so? Also ihr habt auf Bedarf quasi. Habt ihr auch zum Beispiel wöchentliche Check-Ins oder derartige Termine, in denen ihr regelmäßig zusammenkommt?
51	B: Eine ganze Reihe sogar. Also es gibt wöchentliche, es gibt zwei wöchentliche, es gibt monatliche. Und es gibt zwei-monatlich und quartalsweise.
52	I: Ok und alles in Hybrid oder irgendwas davon, sofern möglich, dann eben auch fest in Präsenz geplant?

53	B: Nein, wir haben alles hybrid.
54	I: Okay. Und das hab ich vielleicht noch gar nicht so direkt, gefragt ist es dann so, dass ihr in solchen Team Meetings, habt ihr denn die Situation, dass ein paar Leute vor Ort zusammensitzen und andere digitale dazu geschaltet werden oder kapselt ihr euch alle ab und sitzt vor ihrem eigenen Laptop?
55	B: Nein, wir haben wir haben alles davon, also wir haben abgekapselte und das kommt meistens darauf an. Also wir haben zum Beispiel ein regelmäßiges Treffen am Montag. Da sind so zwei Kollegen zugeschaltet aus dem S2-Büro. Die treffen sich montags immer im Büro und sind dann zusammen Meeting Raum und wir anderen nehmen über Video Call teil.
56	Das ist jetzt aber alles sozusagen unsere Corona- Regelung.
57	I: Oh, ich habe jetzt kurz den Faden verloren, ich muss mich einmal kurz wieder hier finden.
58	Genau die nächste Frage wäre. Inwiefern unterscheidet sich die Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern. Also wenn Leute sich virtuell treffen oder wenn andere Leute sich im Präsenz treffen, ist da irgendwie ein Unterschied. Wie die jeweils miteinander kommunizieren aus deiner Sicht?
59	B: Ja, das schon. Also erstmal kommt natürlich immer auf die Person an. Jetzt möchtest du aber wissen bei der gleichen Person im unterschiedlichen Medium?
60	Wenn man sich ja, wenn man sich live trifft, dann ist es meistens noch ein bisschen. Also es kommt auch wieder auf die Person an, aber meistens hat man dann nochmal private Themen.
61	Im Online also, wenn wir uns zum Video Call treffen kommt, kommt es immer drauf an, ob das jetzt einmal kurz eingeworfen ist, dann ist es meist eher so sachlich, dass man sagt das ist das Problem. Kurz drüber sprechen, also dann raus aus dem Call.
62	I: Und wie findest du das so? Würdest du lieber anders haben wollen?
63	B: Ich würde mir natürlich wünschen, dass wir wieder mehr persönliche Treffen haben. Wegen der menschlichen Komponente, die sich da besser entwickeln kann.
64	Auch hier, glaube ich, hat es sich ein bisschen gewandelt, dass die Bereitschaft da ist, weil man weiß, dass man sich nicht persönlich trifft, dass man im Video Call auch versucht, mehr persönlich zu sprechen, um Gefühl füreinander zu bekommen. Ansonsten, man muss sich ab und zu mal sehen, finde ich. So würde ich mir das auch wünschen, damit man diese Verbindung zueinander, hat. Also einfach diese menschliche Ebene, die nur stattfindet, wenn man sich physisch sieht.
65	I: Und wie geht ihr mit Missverständnissen, Meinungsverschiedenheiten um, wenn es mal welche gibt?
66	B: In aller Regel sehr respektvoll. Genau, ich würde sagen, wenn es eine Meinungsverschiedenheit gibt, also eine Offensichtliche, die sich während des Calls zum Beispiel oder im E-Mail Verkehr zeigt. Also, wenn es sich E-Mail Verkehr zeigt, dann ruft man sich an, um das nochmal zu besprechen. Wenn es im Call passiert, dann kann man sich da, sozusagen, respektvoll miteinander auseinandersetzen. Das ist bei uns tatsächlich so.
67	Und dann gibt es immer noch die Möglichkeit, dass man erst einmal sagt, ich hab das aus der E-Mail oder im Call erlebt und weiß noch nicht wo ich damit anfangen soll, dann kann man sich entweder nochmal mit Kollegen besprechen, mit anderen Kollegen, die nicht beteiligt sind und sagen "das war jetzt irgendwie so, das fand ich nicht gut". Und dann im Nachgang

	das Thema entweder weiterverfolgen oder wenn es sich dann nicht so wichtig darstellt, es fallen lassen.
68	I: Sind diese anderen Kollegen, mit dem man es dann vielleicht nochmal nach bespricht, tendenziell eher dann welche, die vielleicht auch am selben Standort sind, oder genauso digital und das macht gar keinen Unterschied in so einer Situation?
69	B: Tendenziell eher die, die am Standort sind.
70	I: Gut hast du vielleicht ein Beispiel? Am besten aus einem Call, auf dass wir ein bisschen genauer eingehen könnten, das würde mich sehr interessieren.
71	B: Für eine Meinungsverschiedenheit.
72	I: Genau.
73	B: [...] Lass mich kurz überlegen. Ja, ich hätte eher was aus einem Chat.
74	I: Okay, dann nehmen wir die, das ist auch kein Problem. Genau vielleicht kannst du die Situation erstmal beschreiben?
75	B: Genau das versuche ich mal also. Ich habe einmal eine E-Mail geschrieben, an mehrere Kollegen, mit Preisen aus einem Geschäft. Da war ein spezieller Preis und dann hab ich geschrieben, guck mal, diesen diesen Preis haben wir hier, zur Info
76	Und das war dann, der Streit, sozusagen, entbrannte dann, oder die Meinungsverschiedenheit, wenn man so will, zwischen den zwei Commercial Leads für zwei unterschiedliche Kunden. Der mit dem Kunden, bei dem der niedrige Preis zu sehen war, und dann der Commercial, der einen anderen Kunden betreut, der diese Preise nicht am Regal hat.
77	So und dann hat der eine, sagen wir mal, bei A war der Preis, der niedrigere Preis zu sehen, und B hat sich dann darüber geäußert, dass diese Preise ja sehr niedrig sind. Und wie das denn käme.
78	Und dann hat A eine sehr, sehr lange E-Mail geschickt an alle Leute in CC und hat versucht das zu verteidigen. Man hat gemerkt, da hat A sich angegriffen gefühlt.
79	Und dann hat sich das insofern über Chat und über ein persönliches Telefonat wieder geklärt. Also erst einmal im Chat, dass ich mich entschuldigt habe und dass ich gesagt habe, so war das nicht gemeint, das war keine Kritik, sondern nur eine faktische Darstellung.
80	Und Person A und Person B haben sich dann in einem Video Call angerufen und haben miteinander gesprochen und sich dann gegenseitig versichert, dass hier keine Kritik vorliegt an der Preispolitik sondern das ist tatsächlich faktisch darum ging, wie man immer so schön sagt, um das Exposure, wenn wir gewisse Preise haben, dass andere Kunden die sehen, und da dann Fragen stellen. So, wie könnt ihr sowas machen? Ich bekomme diese Preise nicht unter.
81	I: Okay. Ich würde noch mal gucken, dass wir vielleicht noch ein paar Stellen ein bisschen tiefer reingehen, wenn das für dich okay ist, weil das für uns tatsächlich einer der spannenden Kernpunkte ist.
82	B: Ja.
83	I: Ja welche Aspekte machen die Situation konkret zu einer Herausforderung? Du hast es halt jetzt schon so ein bisschen erzählt, ich würde jetzt gerne noch ein bisschen klarer strukturiert haben.
84	B: Auf dieses also, diese diese konkrete Situation, was die zu einer Herausforderung macht.

85	I: Genau.
86	B: Natürlich hier erst einmal das schriftliche Kommunikation erfolgt, die keinen Tonfall beinhaltet. Ich weiß nicht, das ist so wie in WhatsApp Gruppen. Ich kenne nicht eine WhatsApp Gruppe, in der es nicht zu Streit kam über ein Thema, das keinen Streit gibt. Das hab ich hier gesehen, dass man sozusagen zwischen den Zeilen eine Nachricht liest.
87	Also hier hat Kollege A eine Nachricht gelesen, die nicht da war. Das war dieser Teil mit der Kritik und hat dann entsprechend reagiert und, würde ich sagen dadurch, dass der Kollege noch relativ neu war und noch kein Gefühl dazu gehabt hat, wie wir kommunizieren. Also das zum Beispiel, dass man, das meine ich mit diesem Respektvollen, dass ich keine kenne, der einfach eine E-Mail schreiben würde, in der er sozusagen dann Probleme des anderen oder im Markt des anderen etwas offen legt.
88	I: Welcher der beiden Kollegen ist relativ neu, der, wo der Kunde den Preis hat oder der wohl nicht hat?
89	B: Der mit den niedrigen Preis.
90	I: Okay. Wann ist dir klar geworden, dass ich sage jetzt irgendwie eine Herausforderung oder ein, ja, ein Missverständnis, wann das vorlag?
91	B: Als die lange Antwort des Kollegen A mit dem niedrigen Preisen kann, in der er sehr defensiv aufgetreten ist, einerseits, und andererseits auch ein bisschen aggressiver im Tonfall war. Also der Moment der Verteidigung, wenn man merkt, jemand verteidigt sich.
92	Da hab ich gemerkt, es gibt überhaupt nichts zu verteidigen. Weil wir ja nur über Fakten sprechen, in dem Moment, die relevant sind. Genau, das war der Moment, wo ich gesagt hab ok, hier muss nochmal nachgehakt werden.
93	Ersteinmal von meiner Seite privat an die Person und dann die beteiligten Commercials A,B auch noch.
94	I: War über euch drei hinaus, wurde noch eine weitere Person hinzu gezogen?
95	B: Nein.
96	I: Und du meinstest ja, dass der E-Mail Verteiler n bisschen größer war.
97	B: Genau. Aber die Personen, die im E-Mail Verteiler waren, haben sich erst einmal bedeckt gehalten so.
98	I: Hast du dich denn trotzdem von deinem Teammitgliedern unterstützt gefühlt, oder? Ja, vielleicht auch eben von den beiden auf irgendeiner Art, also hast du da irgendwie Support empfunden.
99	B: Ja, insofern, als dass man natürlich darüber sprechen konnte und auch alle, die Bereitschaft hatten, darüber zu sprechen, also dass man sagt dann, obwohl man vielleicht in dem Moment gerade sagt, ja, das war jetzt ein Angriff oder so hat man das empfunden. Dann trotzdem zuzuhören.
100	Und natürlich habe ich mich auch mit Kollege B besprochen.
101	I: Kollege B ist jetzt einer von denen beiden, die beteiligt waren?
102	B: Genau das ist richtig, weil Person B ist mit hier im Büro, und das war noch vor Corona, glaube ich. Genau, richtig, das war noch vor Corona. Das heißt, da haben wir uns noch gesehen und dann geht man einmal um die Ecke und sagt "oh, ich glaube, da ist was falsch angekommen."

103	I: Okay und, wie ist das bei der Person A, bei der anderen angekommen, die war nicht mit vor Ort, also du hast nur mit dem einen, B, zusammen gegessen und mit dem anderen nicht?
104	B: Genau.
105	I: Glaubst du, dass das Teil des Problems war? Also jetzt nicht nur, das A nicht da war, sondern auch, dass du und B zusammen waren quasi.
106	B: Nein, das Problem war, glaube ich, tatsächlich die schriftliche Kommunikation in diesem Moment, und das Fehlen dieser persönlichen Ebene. Wenn man sich kennt, dann weiß ich, wie die Leute funktionieren. Aber ich weiß auch, dass wenn Leute zum Beispiel, die die Kritik so so deutlich äußern würden, dass man zum Beispiel eine Email schreiben würde, "du machst das falsch". Die Leute kenne ich. Und in diesem Fall war das nicht gegeben und deswegen konnte man das dann zwischen die Zeilen hinein lesen. Und nicht sofort... Ich glaube, wären wir persönlich in einem Büro gewesen, wäre Person A sofort um die Ecke gekommen, hätte mir die gleiche defensive Haltung gezeigt und dann hätte ich auch lächeln können und hätte sagen du. Sturm im Wasserglas. Du kannst nix dafür bla bla bla.
107	I: Gut noch einmal kurz zurück zum Thema Unterstützung. Hättest du dir denn noch irgendwie weitere Unterstützung von irgendwem gewünscht?
108	B: Nein.
109	I: Okay. Kannst du dann vielleicht noch einmal darauf eingehen, wie Du dich in der Situation gefühlt hast und auch was du glaubst wie A und B sich gefühlt haben? Also wir waren so die Gefühlslagen, du hast schon gesagt A hat sich irgendwie angegriffen gefühlt.
110	B: Genau. A fühlte sich angegriffen und ist sofort, also ganz deutlich, in die Defensive gegangen und so auch, dass man sagt, da ist vermutlich das Gefühl einer ungerechten Behandlung.
111	Dann ich hab gemerkt, ich hab dann, wie gesagt man das am besten. Also ich hab gemerkt "Oh, ich habe da etwas offensichtlich angetriggert was ich nicht triggern wollte, dann fühlt man sich ja immer erstmal schuldig, ein bisschen. Und möchte das auch möglichst schnell bereinigen, dass Person A wieder runterkommt.
112	Person B war eher. Befremdet ist das falsche Wort. Sondern war so, dass die Person gesagt hatte, ja wieso, da war doch jetzt gar nichts los. Aber ich ruf da mal an. So also das man sagt, ich bin nicht schuldig, ich finde die Reaktion aber nicht angemessen und ich rufe da an, wir klären das.
113	I: Und inwiefern waren die beteiligten Personen dann auch dafür bereit, eine Lösung zu finden? Also, es werden ja immer diese defensive E-Mail, die relativ ausführlich.
114	B: Also die Bereitschaft. Also ich habe schon gesagt, alle waren bereit, miteinander zu sprechen und zuzuhören.
115	Und damit hat sich das Thema dann eigentlich auch aufgelöst. Das war eine vertrauensbildende Maßnahme. Die dann dazu geführt hat, dass Person A gemerkt hat, da stand nichts zwischen den Zeilen, das war so nicht gemeint, es war, es war faktisch und damit eigentlich hilfreich auf diese Art und Weise auch zu kommunizieren.
116	I: Okay. Und inwieweit hast du das Gefühl, dass das auch so gekommen wäre, wenn ihr rein digital arbeiten würdet oder vielleicht auch rein analog?
117	B: Rein analog, ich sag mal, es wäre wahrscheinlich rein analog genauso gekommen. Nur, dass es sich an Ort und Stelle erledigt hätte.

- 118 Digital ist das Problem dadurch, dass es dann auch nicht im Video Call passiert ist, sondern angefangen von der E-Mail Kommunikation haben alle Zeit, sich ihre Gedanken zu machen und dann das Gefühl der Notwendigkeit, eine längere Emails zu schreiben, sich mit defensiven Aspekten da drin sich zu verteidigen, und dann noch Leute mit einzubeziehen, die wie gesagt, das ersteinmal haben Durchraschen lassen.
- 119 I: Okay, kannst du dann vielleicht noch einmal ein bisschen darauf eingehen, wie denn unterschiedlich damit umgegangen wurde mit euch beiden, die in Präsenz da waren und der Personen, die nur digital dabei war. Also gab es dann noch weitere Unterschiede im Umgang mit der Situation? Die wir jetzt noch nicht so zu fassen hatten.
- 120 B: Ich würde sagen lediglich oder der herausragendste Aspekt ist natürlich, dass die Person, die vor Ort war, und ich, wir konnten uns einfach so besprechen. Also so der Klassiker "oh, hast du das gelesen"
- 121 Und da war Person A natürlich raus, weil Person A nicht vor Ort war, sondern in einem anderen Büro. Das heißt, wir haben sozusagen diese persönliche Ebene sofort haben können.
- 122 I: Okay, dann kommen wir schon ein bisschen langsam Richtung Abschluss. Wie würdest du denn insgesamt den Umgang mit dem Konflikt bewerten?
- 123 B: Sehr positiv also, das war insofern ein Erlebnis, das uns auch dann zusammengebracht hat. Also noch ein, anderthalb Jahre später hat Kollege A darauf verwiesen. Auch positiv. Und das aber nochmal angeführt, hier so freundschaftlich zu sagen. Und dann, wenn wir über Preise reden, so von wist ihr ja auch wie ich so reagiere. So auf diese Art und Weise. Gesagt ja, wir wissen das war da. Es ist geklärt und wir lachen drüber. Also insofern finde ich auch, alle Beteiligten haben sich am Ende durch diese Offenheit, Kommunikation, Bereitschaft zum Zuhören, Lösung.
- 124 I: Gibt es denn trotzdem einen Aspekt den man hätte noch besser machen können?
- 125 B: Da wäre wahrscheinlich der der anfängliche. Ich sag mal so. Ich hab immer das Gefühl, vielleicht hätte ich am Anfang das schon anders formulieren müssen. Also nicht nur faktenbasiert, sondern gleich mit in Betracht ziehen, wie es empfangen werden könnte. Und bin natürlich davon ausgegangen, dass sich daran keiner stört.
- 126 Sondern das man sagt, da ist der Preis und wir als Kollegen schauen da gemeinsam drauf. Wissen das es den gibt, behalten das im Hinterkopf. Vielleicht muss irgendwann jemand aktiv werden und damit ist das Thema durch.
- 127 Das jemand sich persönlich dadurch angegriffen fühlt und sagt, diese Sache hat in meiner Abteilung stattgefunden. Ich muss mich jetzt verteidigen, das war eine Überraschung. Ich glaube, dass ich da initial was in meiner Email Kommunikation anders hätte machen können.
- 128 Oder überhaupt nicht über Email kommunizieren zu Anfang, sondern die Person direkt ansprechen.
- 129 I: Aber war das nicht, für mein Verständnis, tendenziell eine Sache, die man so, also ich meine, du wolltest ja nur sachlich die Information weitergeben, kommentarlos eigentlich. Ist das nicht was, was ihr eher grundsätzlich immer per E-Mail kommunizieren würdet.
- 130 B: Völlig richtig.
- 131 I: Gut ist dann noch außer, das ihr das dann erfolgreich gelöst habt, die Schwierigkeit, sag ich mal, wurden noch andere Maßnahmen im Nachhinein unternommen, um sowas zukünftig zu vermeiden?

132	B: Nein.
133	I: Dann verlassen wir das individuelle Problem-Szenario wieder ein bisschen, und ich würde mich noch über deine zusammenfassende Einschätzung freuen.
134	An welcher Stelle siehst du am meisten Konfliktpotenzial in hybriden Teams? Ich glaub du wirst dich noch mal wieder ein bisschen wiederholen.
135	B: Das macht ja nichts. Wobei die Frage ist ja ein bisschen weiter gestellt.
136	Also das eine ist natürlich auf der kommunikativen Ebene, je nachdem, welches Medium man wählt, ist das schriftliche immer ausdeutbar. Also ich kann es auch anders verstehen, ich kann es auch anders hören und zwischen den Zeilen lesen.
137	Das zweite ist, würde ich sagen, in hybriden Teams Nicht-Kommunikation. Also ich habe ja eine kleine Barriere, ich kann die Person nicht einfach über Video Call anrufen, sondern entweder schicke ich eine E-Mail, mach eine Einladung zu einem Termin oder ich frage im Chat wenn es dringend ist, ob die Person kurzfristig Zeit hat, einen Video Call zu machen.
138	Und die informelle Kommunikation, wie wir sie im Büro vor Ort haben findet nicht statt. Und mir fällt es immer einfacher eine dumme Frage direkt zu stellen, als dafür jemanden anzusprechen. Das ist immer noch so, obwohl die Schwelle deutlich niedriger ist durch zwei Jahre Arbeitsweise auf dieser dieser Art.
139	I: Und was denkst du wie Konflikte hybriden Teams am besten vermieden oder reduziert werden können?
140	B: Das ist eine gute Frage also. Vermeiden. Ich finde, dass der Videocall ein wichtiges Mittel ist, weil wir zumindest die Mimik haben und weil wir ja sozusagen wer nach unterschiedlichen Orten miteinander sprechen können, auch informell miteinander sprechen können, was diesen sozialen Kitt (unverständlich) erzeugt, dass ich jemanden da beim Sprechen wahrnehmen kann und dann auch die anderen Signale, die man sendet, mitbekomme.
141	Das heißt, das natürlich regelmäßige Calls sinnvoll sind. Die zwei Sachen erlauben. Das eine ist dieses soziale das zweite ist der Informationsfluss.
142	Das würde ich vielleicht noch unter die Probleme oder das Konfliktpotenzial setzen, dass alle die, die sowieso aus verschiedenen Gründen miteinander kommunizieren, Informationen untereinander teilen, in aller Regel. Während ist dann Leute gibt, die nicht unmittelbar zusammenarbeiten und dann wichtige Informationen nicht bekommen. Auch das kann Konflikte bergen beim Arbeiten. Das man sagt, warum weiß ich das nicht?
143	Das höre ich durchaus häufiger. Das heißt tatsächlich eine Struktur regelmäßiger Update Calls. Das selbst, wenn man ein Thema vergisst, man trifft sich in der nächsten Woche ja wieder und dann kann man es nochmal ansprechen.
144	Oder man wird auch Dinge gefragt von Leuten, von denen man gar nicht ausgehen würde, dass die relevant für andere wären. Fragen, wie ist das eigentlich damit? Und dann sagen, ja da haben wir das gemacht. Und dann kommt, das ja interessant das hätte ich gestern gebraucht. Weißt du, diese Form von Informationsfluss.
145	Über regelmäßige Calls. Wenn man sich nicht regelmäßige Termine in den Kalender setzt und nicht unmittelbar regelmäßig an den gleichen Themen arbeitet, dann vergisst man sich auch.
146	Und sieht sich dann nur in größeren Team Calls wo vielleicht sieben oder acht Personen zusammen sind, und geht nicht auf dasselbe Level von Details.

147	I: Okay und wie kann man, deiner Meinung nach, Konflikte dann vielleicht doch einmal aufgetreten sind im hybriden Setting am besten klären?
148	B: Auch hier würde ich sagen in in aller Regel erst einmal persönlich über Video.
149	Und dann müsste man tatsächlich, wenn das keine Klärung bringt, den Weg über den Manager gehen, also wenn ich ein Problem hab, dass ich persönlich nicht klären kann, dass ich dann meinen Manager oder den Manager der anderen Person anspreche, um das noch mal zu thematisieren.
150	I: Okay, damit haben wir jetzt im Grunde geschafft. Haben wir irgendwas vergessen? Gibt es noch was, was du mir sagen willst zu diesem Themenkomplex?
151	B: Allgemeinen zu hybriden Teams. Also ich, ich muss sagen ich genieße es, auf diese Art und Weise zu arbeiten.
152	Manchmal ist es schön, nicht immer unter Beobachtung zu sein oder immer ansprechbar zu sein, sondern ich kann tatsächlich manchmal Dinge wegarbeiten.
153	Es ist doch so, das finde ich manchmal ein bisschen grenzwertig, diese Chat Funktion, die wir haben, dass man Leute wegen weniger wichtigen Dingen, wenn man schnell eine Antwort haben möchte, auch wenn es nicht so hoch in der Priorität ist. Dann nutzt man die Chatfunktion.
154	Dass ich mich tatsächlich dabei beobachtet habe, und ich hoffe, das kommt nicht böse rüber, dass ich, wenn ich etwas habe, das sehr wichtig ist, dass ich das dann auch runter arbeite und nicht unmittelbar auf eine Chatanfrage antworte. Weil sie mich wieder rausreißt und nicht die andere Sache ist fertig kriegen muss.
155	Das ist so die, würde ich sagen, das ist so ein bisschen so eine kritische Geschichte. Wobei wenn sich live sieht die Person auch vermutlich einfach ins Büro kommen würde, um nachzufragen.
156	Aber ich finde, dass wir diese Flexibilität haben. Ich hab das Gefühl wir alle haben uns ausgeweitet, was die Team Kommunikation angeht. Einfach deswegen, weil ich auch mit den unmittelbaren Leuten über Video spreche, also kann ich auch jemanden, mit dem ich sehr wenig zu tun hab in den USA oder in Hongkong, oder wo auch immer, einfach mal anfragen hast du gerade Zeit, oder hast du morgen Zeit? Wollen wir einen Termin einstellen? Die Barriere sinkt ganz deutlich.
157	I: Ja, und würdest du sagen, wir sind grad so ein bisschen so im Trainings und Gewöhnungseffekt ist, diese Art des Zusammenarbeitens oder spielt noch was anderes mit rein?
158	B: Ich würde sagen, der Trainings- und Gewöhnungseffekt ist ein ganz wichtiger Aspekt. Der ist ganz groß.
159	Und das zweite ist die Erkenntnis, dass wir uns auf unbestimmte Zeit nicht persönlich sehen, also macht es eigentlich auch keinen Unterschied, wenn ich die Person jetzt anspreche.
160	I: Ok super, dass das wars. Ganz, ganz, ganz vielen Lieben Dank. Ich mache gleich die Aufnahme aus. Vorher noch einmal die Frage, wenn wir noch Nachfragen haben bei der Auswertung, wäre es dann okay, wenn wir dir dann nochmal eine Mail schicken?
161	B: Selbstverständlich. Ihr dürft auch anrufen oder auch an Chatten.
162	I: Perfekt gut, dann beende ich jetzt schon mal die Aufnahme hier.

7.2.5 Interview 6

1	I: So, ok also die Aufnahme läuft und jetzt frag ich dich nochmal, du bist damit einverstanden, dass wir das hier aufzeichnen? Ich hör dich grad nicht, ich glaub, du hast dein Mikro aus.
2	B: Sorry, kann gerne aufgezeichnet werden.
3	I: Super, wunderbar, dann danke dir. Dann gehts auch endlich los. Genau, vielleicht zu Anfang würde ich mich freuen, wenn du ganz kurz dein Unternehmen beschreibst, in dem du arbeitest.
4	B: Ja. Ich hätte jetzt gesagt, wir sind ne größere amerikanische Firma mit bis zu 6000 Angestellten und sind jetzt ich hätte jetzt gesagt, ich bin jetzt erst seit Kürzerem bei der Firma seit einem halben Jahr, sind zumindest seit der Zeit im hybriden Arbeitsmodell. Spricht es sind zwei bis drei Tage die Woche im Office, die jetzt hätte ich jetzt gesagt jetzt wieder zu mandatory übergehen, aber vorher wars freigestellt durch Corona, dass man garnicht ins Büro kommen musste. Ja, wir sind in der Spiritose tätig und ich hätte jetzt gesagt und das Unternehmen ist relativ bekannt, oder zumindest die Marken, die dort vertrieben werden.
5	I: Ok, wunderbar. Wenn du kurz vielleicht auf den spezifischen Bereich, wo du arbeitest, darauf eingehen könntest? Also beschreib gerne mal wie ihr da abteilungs- oder teamspezifisch aufgebaut seid.
6	B: Ja, ich arbeite im Marketing und das Marketing ist gegliedert in verschiedene Abteilungen vom ja ich hätte jetzt gesagt, wenn ich jetzt richtig informiert bin, sind wir mindestens drei bis vier Abteilungen im Marketing, die im (unverständlich). Ich bin im Trade Marketing, dann gibts noch das Brand Management, dann gibts noch das MCI, so Market Insight und Forschung und dann gibt es dazu noch das Ontrademarketing, was sich dann auf die Bars und so spezialisiert.
7	I: Ok vielleicht, wie groß sind die Teams jeweils?
8	B: Jeweilige Teams würde ich sagen sind zehn bis bis zu zwanzig Leute groß.
9	I: Also ganz unterschiedlich.
10	B: Genau.
11	I: Und seit wann bist du im Team?
12	B: Seit einem halben Jahr.
13	I: Ok und warst du davor auch im gleichen Unternehmen.
14	B: Nein, ich war davor in einem anderen Unternehmen.
15	I: Alles klar, ok. Du hast es gerade schon angeschnitten, aber vielleicht nochmal, wenn du spezifischer darauf eingehen könntest, in wiefern ihr hybrid arbeitet? Also genau.
16	B: Inwiefern wir hybrid arbeiten. Ja, also für uns das hybride Arbeiten ist ja entweder im Büro oder ausm Homeoffice arbeiten, was sich dann widerspiegelt in ich hätte jetzt gesagt jetzt mit zwei Tagen aktuell vor Ort Präsenz zeigen im Büro. Wann wir jedoch ins Büro kommen, ist uns komplett eigens überlassen, es sei denn, es gibt irgendwelche wichtigen Termine, die man vor Ort sich selber gelegt hat. Aber davon abgesehen wird alles über zu Hause abgewickelt oder wie mans gerne einrichtet finde ich.
17	I: Ok und kannst du da vielleicht ne Einschätzung zu angeben wie so die Verteilung ist von Leuten die da also jetzt spezifisch auf dein Team bezogen, die Verteilung von Leuten, die im Homeoffice und im Büro arbeiten am Tag? Oder

18	B: Ich hätte jetzt gesagt, dass ist das meiste wird im Homeoffice gearbeitet und es sind wirklich ich hätte jetzt gesagt für die meisten Leute die zwei Tage, die Präsenz erforderlich sind werden auch durchgezogen, die anderen Tage sind doch eher lieber im Homeoffice verbracht.
19	I: Ok und wie arbeitest du?
20	B: Ich arbeite auch mit ja wahrscheinlich eher drei Tage im Office zwei Tage im Homeoffice, weil ich ich hätte jetzt gesagt auch gerade dadurch, dass man neuer ist lieber nochmal die ganzen Gesichter kennenlernen und hoffe, dass man immer mehr in Leute reinläuft und da einen besseren Kontakt kriegt.
21	I: Ok und seit wann arbeitet ihr hybrid? Ist das seitdem du da arbeitest schon?
22	B: Das ist soweit ich weiß ist das seit Corona der Fall, also seit über zwei Jahren.
23	I: Ok gut wenn du jetzt vielleicht das letzte Jahr so Revue passieren lässt, wie also welche Vorteile siehst du auch in der hybriden Teamarbeit persönlich?
24	B: Hybride Teamarbeit also ich würde sagen, das Ganze ist flexibler auf ner gewissen Weise, weil letztendlich braucht man sich nur einklinken, man muss nicht ja ins Büro kommen und in ein Meetingraum, man muss keine Location finden und die vorblocken können. Man muss nicht darauf achten, dass andere Leute vielleicht noch irgendeinen Termin hatten beim anderen Kunden oder beim anderen Lieferanten und dort vor Ort sind, sondern man ist vor Ort im Büro oder ich hätte jetzt gesagt in diesem Fall ja online und kann sich dort meeten. Von daher ist das eigentlich ich hätte jetzt gesagt flexibel und am schnellsten abwickelbar für hätte ich jetzt gesagt mittel bis ja weniger wichtige Themen.
25	I: Ok und wie schätzt du ein inwiefern funktioniert hybride Teamarbeit vielleicht sogar besser als rein Digitale?
26	B: Ich hätte jetzt gesagt, ja man muss nicht groß gucken, dass man ja ich hätte jetzt gesagt, Meetingräume dafür finden aber ja ich hätte jetzt gesagt, ob das viel besser läuft ich glaube, das läuft gleich gut so wie das andere. Es ist ja ich hätte jetzt gesagt, ich wüsste jetzt nicht, was dadran der riesen große Vorteil wäre zum digitalen Meeten als zum physischen Meeten.
27	I: Ok und wenn du vielleicht an analoge oder Präsenzarbeit denkst, siehst du da vielleicht auch Vorteile von hybrider Teamarbeit?
28	B: Für mich ich hätte jetzt gesagt, das wäre für mich eher dort die Vorteile, dass man die Leute auch wirklich nochmal trifft, weil vorm Bildschirm ist es halt, man ist vorm Bildschirm, viele Leute haben 38 Meetings am Tag, man klingt sich dann so halbwegs schon aus, wenn man nicht wirklich Teil der Partie ist, was jetzt in Präsenzmeetings eigentlich nicht gegeben ist, man muss halt sich inkludieren, um nicht negativ aufzufallen. Von daher man hat auch noch mal die Chance mit Leuten ein bisschen Smalltalk zu machen und man ist nicht nur vom Meeting schnell raus, Meeting schnell fertig und klingt sich aus und das wars. Man hat noch dieses sag ich mal Weg zum Meeting und Weg weg vom Meeting.
29	I: Jetzt bist du ja eigentlich schon übergegangen zu den Nachteilen so ein bisschen. Was fällt dir da vielleicht noch ein oder hast du vielleicht auch schon persönlich Erfahrungen gemacht bei deiner hybriden Arbeit, wo du gesagt hast, hey das ist echt ein Nachteil, das ist schlecht.
30	B: Ja ich hätte jetzt gesagt je nachdem wie lange das hybride Arbeiten ist. Wenns jetzt ich hätte jetzt gesagt für neue Leute aus meiner Sicht, die im Unternehmen anfangen, man hat keinen oder wenig Bezug zum Team. Man sitzt die meiste Zeit vorm Computer, hat seine Meetings, hat seine Tasks, aber das wars. Es ist ja fühlt sich so ein bisschen an ja man studiert oder man macht Hausaufgaben oder (unverständlich) so. Du bist halt für dich ohne, dass du diesen

sozialen Aspekt dazu hast, der halt finde ich gerade wenn man neu dort ist oder wie jetzt auch Lockerungen nach Corona ist es halt unwahrscheinlich wichtig, dass man sein Team wirklich kennenlernt und sich mit denen auseinandersetzt und auch ein Teil es Teams wird, weil nur dann kannst du auch wirklich mit den Leuten arbeiten. Wenn man sie dann einfach nur ich sag mal kurz am Bildschirm sieht, man hat überhaupt kein Gefühl füreinander. Ich finde, dass immer dieses man muss sich beschnuppern, nicht nur mag ich den, sondern wie tickt die Person, kann ich mit der Arbeiten, was mag die vielleicht, was mag sie nicht so. Ich finde, dass ist das Zwischenmenschliche, was da halt viel verloren geht.

31 **I:** Ok jetzt kommen wir vielleicht nochmal zurück auf dein Team spezifisch. Wie würdest du sagen läuft oder funktioniert die Zusammenarbeit in deinem Team aus deiner Sicht?

32 **B:** Ich würde sagen sehr gut. Ich hätt jetzt gesagt für mich direkt mein Team, es ist nochmal gesplittet in meinem Team verschiedene Marken, mit denen man dann zusammenarbeitet. Bei mir sinds jetzt drei Leute, mit denen ich auf der Marke arbeite hätt ich jetzt gesagt oder vier: Head of, Senior, dann meine Wenigkeit und dann noch ein Junior, sodass man sich dann untereinander abstimmt, also manich hätt jetzt gesagt, gerade mit dem Mix oder hybrides Arbeiten, dass man viele Arbeit mit nach Hause nehmen kann. Man kann sich kurzfristig treffen, miteinander arbeiten, ich würde jetzt sagen, mein Team hat da doch schon relativ viel Erfahrung, wie das am besten geht. Von daher ist klare Aufgabenteilung, klare Kommunikation, viel Freiheit. Man wird aber auch, wenn mans möchte gerne an die Hand genommen und es wird einem alles gezeigt, also es ist ein sehr sehr offenes Team und Miteinander, was ich hätt jetzt gesagt gerade das Unternehmen oder zumindest in unserer Abteilung ich hätt jetzt gesagt diese Zwischenmenschlichkeit und diese Hilfsbereitschaft hilft unwahrscheinlich und hilft auch dem Unternehmen, dass man auch Lust hat, nochmal fünf Prozent, zehn Prozent, fünfzehn Prozent mehr reinzustecken und auch länger zu bleiben, weil man merkt, die Leute haben Spaß an der Arbeit und wollen dir helfen. Es ist nicht einfach nur Deadline ist Deadline, sondern man pusht sich zusammen und man hilft.

33 **I:** Du hast jetzt schon sehr positiv gesprochen, aber nochmal konkreter, wie du die Stimmung wirklich im Team beschreibst.

34 **B:** Stimmung. Ja. Ich hätt jetzt gesagt sehr netter Haufen, ich hätte jetzt gesagt freundliches Team, nicht angespannt. Es ist halt ja ich hätte jetzt gesagt je mehr je länger man sich trifft, desto mehr geht die Spannung verloren, die man so aus diesem wie ist jemand, das Unerwartete, dass man jemanden abschätzen kann, man legt so langsam auf den Tisch, also es wird angenehmer mit der Zeit mit den Leuten zu arbeiten.

35 **I:** Ok, aber gibt es in irgendeiner Form auch hast du das jetzt schon so Spannungen in irgendeiner Form mitbekommen?

36 **B:** Jein, also was heißt Spannung, ja aber es ist dann ich hätt jetzt gesagt nichts Persönliches, es ist dann halt sehr ich hätt jetzt gesagt geregelt dadrauf, dass man sich dann ausspricht. Also wenns ein Problem gibt, dann gibts einen kurzen Weg, also so wie ich das bislang mitgekriegt habe, dass da nichts verschleppt wird oder aufgehalten wird von jemandem, sondern dass es dann ich hätt jetzt gesagt auf dem kurzen Wege ein Meeting gibt für fünf Minuten, wo man sagt, übrigens, das war nicht cool, da muss man nochmal dran arbeiten. Und dann würde ich sagen ist es dann an dem jemanden, ob man jetzt den Tipp annimmt, ob man da wirklich mitmachen möchte oder ob man sich dagegen wehrt.

37 **I:** Ok. Jetzt hattest du, was interessant war du hattest gesagt, dass ihr verschiedene Marken auch nochmal habt bzw. innerhalb eurer Abteilung. Haben sich da deiner Meinung nach vielleicht auch irgendwie Untergruppen gebildet?

38	B: Ja. Auf jeden Fall hätte ich jetzt gesagt, da ja viel Arbeit jetzt für ich hätte jetzt gesagt für uns markenzwischentechnisch passiert, also sag ich mal jede Marke hat sein eigenes Arbeitsspektrum und jemand, der auf ner anderen Arbeit ich hätte jetzt gesagt man nimmt sich seine Arbeit zusammen oder man kristallisiert Sachen heraus, die für einen entweder unwichtig sind oder mehr wichtig sind, sodass man dann auch nochmal zusammenfilter und dann auch nochmal ne Arbeitsgruppe im Team hat mit den Leuten, die auf einem Arbeitsfeld dann arbeiten.
39	I: Und inwiefern kommuniziert ihr im Team also wie?
40	B: Ich hätte jetzt gesagt Kommunikation ist bei uns n Mix aus ich hätte jetzt gesagt Telefon wenig, viel Chat jetzt, dann doch nochmal n Meeting und ja ich hätte jetzt gesagt die gelegentlichen oder viele Meetings je nachdem welches Thema. Man hat seine wöchentlichen Catch Ups mit verschiedenen Members und dann auch nochmal mit den ja sag ich mal Arbeitsgruppen und Projektgruppen. Also es Kommunikation ist Key und ich glaube wir kommunizieren viel und gerne. Was jetzt gut und negativ sein kann, je nachdem wie man das Ganze dann beleuchtet.
41	I: Und welche Medien nutzt ihr dabei?
42	B: Medien bei uns ist ich hätte jetzt gesagt Medium Nummer eins ist der Laptop, dann ich hätte jetzt gesagt jegliche Meetingsysteme oder Softwares, die es gibt, werden bei uns genutzt. Ja, ansonsten ich hätte jetzt gesagt, das Telefon ist glaube ich tot als Medium. Und ansonsten Präsentationen, die noch gehalten werden.
43	I: Ok gibts auch so Art ich sag mal explizite Kommunikationsregeln im Team vielleicht auch im Rahmen des Onboardings, dass da mal irgendwas?
44	B: Die einzigen Regeln, die wir haben oder ich hätte jetzt gesagt ich hätte jetzt gesagt ja es ist nicht wirklich ne Regel ist halt respektvolles Miteinander umgehen und die Freundlichkeit. So das wars eigentlich, aber sonst haben wir keine großen Regeln als solche.
45	I: Und jetzt genau haben wir eh schon über die unterschiedlichen Subgruppen nenn ichs jetzt mal auch innerhalb deines Teams gesprochen. Inwiefern unterscheidet sich vielleicht auch die KOrmunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern? Oder ob überhaupt?
46	B: Ja. Ich hätte jetzt gesagt wie wahrscheinlich überall, mit manchen Leuten versteht man sich besser, mit manchen Leuten versteht man sich schlechter. Auch gruppenkrossdimensional ja, von daher hätte ich jetzt gesagt, das ist dann dem Individuum überlassen oder hängt dann persönlich an den Menschen wie man sich dann miteinander austauscht oder wie man miteinander klarkommt.
47	I: Ok und hast du dabei? Entschuldige, hab ich dich gerade unterbrochen?
48	B: Nein. Kein Problem, ich hab nur ich hätte jetzt gesagt hier laufen noch Leute bei mir durch die Wohnung gerade die Hunde.
49	I: Jaja (lacht) kein Problem. Genau, hast du das Gefühl, dass dabei auch Teammitglieder viel enger im Kontakt stehen als andere?
50	B: Ja. Auf jedenfall, ich hätte jetzt gesagt, das würde ich jetzt ja, ob das jetzt am Team liegt oder an den Individuen. Ich hätte jetzt gesagt, jeder hat ja seinen eigenen Stil, ob jetzt intro oder extrovert, ob man mehr mit Leuten reden will oder weniger. So von daher, doch der ein oder andere tickt halt anders.
51	I: Ok und jetzt hast du grad der ein oder andere tikt mal anders gesagt. Wie geht man denn bei euch mit Missverständnissen oder auch Meinungsverschiedenheiten im Team um?

- 52 **B:** Ich hätte jetzt gesagt, falls es sowas gibt, gibts eigentlich nochmal, ja es ist die Frage wie groß das Missverständnis ist, aber ich hätte jetzt gesagt, hätte ich jetzt ein Missverständnis mit nem Teamkollegen, würden wir kurz ich hätte jetzt gesagt einen fünf Minuten Call ansetzen, um einfach das ganze nochmal aufzugreifen halt. Ja ich hätte jetzt gesagt, inoffiziell oder wie man das dann mit halt nem casual Call so zum Beispiel, wie hast du das gemeint? Ist das ok? Müssen wir nochmal drüber sprechen? Ist alles angekommen? Dass man da nochmal nachhakt.
- 53 **I:** Ok und hast du das jetzt hast du grad würde glaube ich gesagt oder hätte, aber hast du das mal persönlich überhaupt erlebt, dass es zu sowas kam?
- 54 **B:** Ich hätte jetzt gesagt in der Firma erst ein Mal, wo ich involviert war, aber ja. Ich hätte jetzt gesagt, das ist, ich hab bis jetzt noch keine negativen Erfahrungen gemacht, was mich eigentlich schon ich hätte jetzt gesagt schockiert hat, weil ja doch eigentlich in den meisten Unternehmen so nach den ersten ein zwei Monaten ja doch schon die Fassade ein bisschen bröckelt. Und man so ein bisschen dahinter schaut, dass man sagt ok nicht alles läuft super rund und jetzt nehmen wir mal stark an, es wird wahrscheinlich keinen Job geben, wo das nicht ist. So schade das auch ist. Aber der ich hätte jetzt gesagt, der Knackpunkt, den hab ich jetzt noch nicht getroffen.
- 55 **I:** ok. Aber selbst jetzt diese kleine Situation. Kannst du die vielleicht mal grob skizzieren?
- 56 **B:** Grob skizzieren. Ja ich hätte jetzt gesagt, war ich hätte jetzt gesagt für wichtige Bestellungen, Deadlines mussten gehalten werden. Ich hätte jetzt gesagt, im Team wurde falsch oder ich hätte jetzt gesagt falsch kommuniziert. Es wurde nicht genau geklärt, was gemacht werden muss, ne Bestellung ist falsch rausgegangen. Dann gabs halt nochmal vom Chef quasi dann muss das ganze freigeben ab nem gewissen Warenwert, hat er nochmal angerufen, hat sich das angeguckt, hat gesagt, hier müsst ihr nochmal nachbessern, hier fehlt Menge X. Machen wir nochmal ein kleines Training dazu, war nichts Negatives, ich hätte jetzt gesagt ein Eingriff, nochmal zu prüfen, war alles ok und dann ein Sehen von eventuellen Teamschwächen oder da können wir nochmal ein Training zu ansetzen.
- 57 **I:** Und würdest du sagen, dass da vielleicht auch das hybride Format teilweise sag mal im Weg stand?
- 58 **B:** Ja und ja nein. Also sowohl wie auch. Also ich hätte jetzt gesagt, letztendlich hat man ja immer die Holschuld und keine Bringschuld, wenn man ne Frage hat kann man natürlich immer fragen so seh ich das. Aber doch, ich würde sagen, das gerade jetzt so für alle Neustarts, die jetzt anfangen in ner Firma und das ganze nur Digital machen, entweder traut man sich nicht, weil man die Leute nicht wirklich kennt, nochmal nachzuhaken oder der Weg beim Nachbarn ins Büro ist halt doch immer kürzer, als wenn man dem Chef nochmal ne Email schreibt. Da würde ich sagen ist das ganze hybrid oder ich hätte jetzt gesagt, dass vor Ort doch noch personeller oder schneller manchmal, weil es weniger Hemmschwelle gibt.
- 59 **I:** Und hast du hast du bei anderen Mitgliedern auch mal irgendwas mitgekriegt, wo du gesagt hast hey wenn wir einfach alle im Büro gesessen wären, dann wär das überhaupt kein Thema gewesen.
- 60 **B:** Ja, ist auch wieder die Frage. Glaube ich nicht, weil selbst wenn wir im Büro sitzen, jeder sitzt in seinem eigenen Büro oder aktuell vielleicht zu zweit, sodass viele Sachen kommuniziert werden im Privaten, aber man es nicht unbedingt mitkriegt, was gerade dort besprochen wurde. Es sei denn, es wurde im MEeting besprochen oder ich hätte jetzt gesagt bei uns in den Chat gepackt oder ne Grundemail. Aber sonst gibts da klar, auch Sachen, die an einem vorbei kommuniziert werden.
- 61 **I:** Und hast du den Eindruck, dass deshalb die hybride Teamarbeit auch wirklich als ich sag mal Herausforderung in eurem Team gesehen als Herausforderung gesehen wird?

- 62 **B:** Ja, ich glaube, es ist vielen ne Erleichterung. Ich glaub, ich bin nur einer, der ja ich hätt jetzt gesagt, ich ja also ich bevorzuge hybrides Arbeiten klar. Ich find das ist ne bessere Arbeit als entweder nur digital oder nur zu Hause. Davon nur im Office oder nur Digital. Aber ja ich hätt jetzt gesagt, es ist halt doch schon manchmal einfacher, wenn öfter Leute im Büro wären, die man dann wirklich treffen will. Weil sonst guckt man nur auf - Terminkalender sind eigentlich bei allen immer voll und wenn man danach gehen würde kann man man schreibt ne Email und man kriegt dann irgendwann ne Antwort, aber es ist nicht so, wenn was wichtiges ist, ist es find ich immer der einfache Weg immer ins Büro zu gehen ,sorry ich brauche nur ein zwei Sekunden deiner Zeit, dann ist das Thema meistens ausm Weg anstelle dann nochmal n halben Tag zu wa arbeiten oder zu warten, bis diese Antwort dann kommt.
- 63 **I:** Ok und wenn wir nochmal zu der Situtation gehen, die du beschrieben hattest, diese einzige minimale Missverständnissituation sagen wir mal. Wie gings dir damit bzw. wie schätzt du vielleicht auch ein wie es den anderen in der Situation gegangen ist?
- 64 **B:** Ich hätt jetzt gesagt es war natürlich für mich erstmal ich hätt jetzt gesagt das generelle, dass der Chef anruft, ob wir nochmal kurz sprechen können ist natürlich erstmal der Moment wo man denkt ah scheiße, das ist nicht so gut gelaufen. Aber es war dann positiv überrascht wie dann der Chef halt mit einem umgegangen ist so mit der Sache. Von daher ich hätt jetzt gesagt ist dann die Frage, liegt dann wahrscheinlich auch immer von Chef zu Chef, kann ich jetzt noch nicht so viel sagen mit wie vielen Chefs ich dann sprechen oder kommuniziert habe, aber bis dahin war das so mein erstes run in und das war durchaus ich hätt jetzt gesagt, produktiv.
- 65 **I:** Ok und ihrem Chef ihrem Vorgesetzten, wie gings ihm damit meinen Sie? Meinen Sie - meinst du.
- 66 **B:** Kannst du kannst du. Also ich ich glaub dem ging das gut damit, also es ist letztendlich bei uns im Team ist es eigentlich so mit dem Hybriden. Alle versuchen so selbstständig wie möglich zu arbeiten, da wir doch relativ viele Sachen haben, die wir gleichzeitig machen und je mehr Leute wissen, je mehr Leuten erklärt wird, desto besser sie ich hätt jetzt gesagt in Führungszeichen ausgebildet sind oder angelernt sind desto besser kannst du arbeiten desto besser machst du deinen Job desto weniger Probleme hast du, aber das sind nur mal wieder ein paar Eckpunkte.
- 67 **I:** Ok und wurden ich sag jetzt mal ja wurden da noch weitere Personen hinzugezogen, die im Zweifel garnichts mit der Sitution zu tun hatten?
- 68 **B:** Nein, das. Also da wars jetzt quasi, also das war nur komplett für mich und den Chef.
- 69 **I:** Ok und hast du dich auch ich sag mal durch dieses Aufeinandertreffen irgendwie unterstützt gefühlt, hat dir das geholfen?
- 70 **B:** Also mich hats weitergebracht, weil ich hätt jetzt gesagt, der Ablauf wurde nochmal geklärt, wie was funktioniert und auch ich hätt jetzt gesagt ich hätt jetzt gesagt Versicherung, aber dem Obligatorischen wenn du ne Frage hast, meld dich nochmal. Aber es war nicht nur das Obligatorische Meld dich wenn du was hast, sondern es war wirklich so gemeint. So und das war dieses ok alle kochen hier Kaffee wirklich mit Wasser, alle sind hilfsbedarft und es ist wirklich daran gelegen, dass alle miteinander arbeiten.
- 71 **I:** Ok und inwiefern war auch vielleicht dein Chef bereit dafür, ne Lösung zu finden, natürlich also es klingt jetzt sehr lösungsorientiert, hattest du da den Eindruck?
- 72 **B:** Ja auf jeden Fall. Also wie schon gesagt, ihm ist ja auch dadrin gegeben, dass alle Prozesse so reibungslos wie möglich ablaufen ohne, dass er bei jedem bisschen eingreifen muss, weil er ja auch genug andere Sachen hat. Von daher ja, je mehr er unterstützen kann sag ich mal in den ersten Monaten oder auch noch im ersten Jahr, dass die Leute die Routine verstehen oder

	die Abläufe wirklich hundertprozentig drauf haben, hilft ja letztendlich auch nach da oben hin. Dass das sporten kann oder mehr Freiheit schafft.
73	I: Und hat ich sag mal hat dein Team auch von dem von der ganzen Situation mitbekommen oder war das wirklich zwischen euch dann geregelt?
74	B: Ich hätt jetzt gesagt im Nachhinein hats wahrscheinlich so gut wie jeder mitbekommen, dass es jetzt gibt ich hätt jetzt gesagt die Email geht an einen großen Verteiler mit Bestellungen für Materialien und dann gehts sowohl an den Einkauf als auch an alle anderen. Das heißt man involviert n paar (unverständlich) und wenn dann was falsch ist, wird dann auch ne Email zurückgeschrieben von wegen hier noch ne Korrektur anbei. So, also es ist relativ offene Kommunikation mit allen.
75	I: Und habt ihr jetzt hattest du schon gesagt also wenn irgendwie Fragen sind, ihr habt dann gesprochen du und dein Vorgesetzter, aber habt ihr dann ich sag mal konkrete Maßnahmen auch wirklich überlegt also wie machen wir das, dass das nächste mal, dass das nicht passiert oder?
76	B: Ich hätt jetzt gesagt also in dem Moment nachdem der Prozess geklärt wurde ich hätt jetzt gesagt sollte es kein nochmal danach geben. Also so, man kann das wens noch Unstimmigkeiten geben, war das Angebot auf schreib mir nochmal, soll ich nochmal drübergucken, ansonsten schicks raus und dann gucken wir.
77	I: Ok also für dich ist das jetzt auch gelöst, also das ist auch für die Zukunft kein Thema mehr.
78	B: Genau.
79	I: Ok. Wie würdest du vielleicht zusammenfassend den Umgang mit der ganzen Situation bewerten? Im Nachhinein.
80	B: Den Umgang. Also ich hätt jetzt gesagt, alles ich hätt jetzt gesagt für mich alles richtig gemacht, es war persönlich, es war ich hätt jetzt gesagt emotionsfrei, es war halt ein sachliches Erklären von so ist der Ablauf, so können wir das ganze durchziehen. Es war, keiner war verletzt oder wollte verletzen, es war halt einfach nur ein ich erklär, weil wir alle auf dem gleichen Stand sein wollen.
81	I: Jetzt eine kleine Frage und zwar war das Gespräch - habt ihr das dann persönlich gemacht oder telefonisch?
82	B: Ne war über Teams.
83	I: War über Teams. Ok ok ok. Gut. Hast du den Eindruck, man hätte auch irgendwas besser machen können oder war das für dich wirklich super so?
84	B: Nö für mich. Ich hab mich da gut aufgehoben gefühlt, also ich hab da keine Verbesserungswünsche.
85	I: Ok und meinst du, dass auch vielleicht nochmal zurück zur hybriden Arbeitsweise, dass die vielleicht auch einen Einfluss auf den Umgang mit der Situation hatte?
86	B: Gute Frage. Sehr gut möglich, weil man ja doch öfter dadrauf achten muss, wie man sich ausdrückt und was man sagt und wie man miteinander umgeht, gerade wenn man nicht den persönlichen Kontakt hat. Nicht, dass es einer falsch verstehen könnte, also ich hätt jetzt gesagt, dass die ich will jetzt das nicht emotionale Intelligenz nennen, aber die wächst ja in diesem Moment dann schon, also über diesen Zeitraum, dass man Leute wirklich nur über den Bildschirm sieht und man muss ja da aus den Cues? lernen, die man gegeben kriegt. So also ich denke schon, dass er das nicht zum ersten Mal gemacht hat.

- 87 **I:** Ok wunderbar. Dann jetzt zum Ende würde mich noch son bisschen deine allgemeine Einschätzung zu noch zwei Themen interessieren. Also zum Einen, wo siehst du den größten oder das größte Konfliktpotenzial für hybride Teamarbeit?
- 88 **B:** Größte Konfliktpotenzial würde ich dadrin sehen, dass man dann doch wenns dann wieder ins Büro geht und man Meetings ansetzt, ich hätt jetzt gesagt, dass viele Termine werden ja, ich hätt jetzt gesagt, jeder macht seine eigenen Termine und teilt sich selber ein, wann er zu Hause und wie er im Office arbeiten will. Das ist dann doch sag ich mal Lebensplanungsunterschiede gibt wie jemand dann wirklich frei hat oder seine Termine hat mit dem Office, dass nicht jedes Meeting, dass vielleicht wichtig sein könnte oder man persönlich umsetzen kann, dann auch wirklich umgesetzt wird. Ich glaube, das ist son könnte n Problem sein, plus, dass ja ich hätt jetzt gesagt, ja son bisschen die Rahmenbedingungen oder was heißt die Rahmenbedingungen. Dass jeder doch son bisschen mehr individuell seinen eigenen Tagesablauf abstimmt und man mehr auf die Person gucken muss als ich hätt jetzt gesagt aus Sicht der Firma alle sind da von acht bis fünf und in der Zeit können wir alles das machen, was wir machen wollen. So das fällt für die Firma glaub ich dann oder fällt definitiv für die Firma dann weg. Sodass man sich dann doch ich hätt jetzt gesagt, ein intelligentes oder Team ansetzen oder einsetzen muss, wo man den vertrauen kann. Ich hätt jetzt gesagt, klar gibts immer Tools zum kontrollieren, aber man kann auch im Office genug ich hätt jetzt gesagt, Zeit rausschinden, so es ist dann. Ja, ich glaube, für mich wäre das einfach nur, dass man diesen Rythmus nicht mehr hat, dass man halt viel mehr auf Individuen eingehen muss mit der Planung von Terminen. Ich hätt jetzt gesagt, das ist so der einzigst größere Konfliktpunkt, den ich da sehe, alles andere würde ich nur als positiv erachten für das Hybridmodell.
- 89 **I:** Ok und wie hast du irgendeine Idee wie man diesem Konfliktpotenzial eventuell auch entgegenwirken kann oder wie man sie vermeiden kann?
- 90 **B:** Ja ich hätt jetzt gesagt, klar. Also Ideen ja, ob sie jetzt praktikabel sind. Man könnte ja von vornherein sagen, Tag x ist immer ein Meeting Tag, Anwesenheit im Büro, plant eure sonstigen Aktivitäten drumherum. Aber ansonsten - Tja, das wär so meine erste Lösung dazu.
- 91 **I:** Ok, das heißt also Rahmenbedingungen, dass man sich einfach ein Mal persönlich irgendwie zumindest mal irgendwie sieht und alle sind mal da.
- 92 **B:** Genau.
- 93 **I:** Ok. Fallen dir sonst noch irgendwelche Rahmenbedingungen ein, also wo du sagt, das hilft bestimmt bei der hybriden Zusammenarbeit?
- 94 **B:** Also, ja jein und ja. Ich hätt jetzt gesagt boah ich hätt jetzt gesagt Rahmenbedingungen ich hätt jetzt gesagt generelle Erreichbarkeiten, dass man sagt von so und so sind Kernarbeitszeiten. Klar, es gibt immer Ausnahmen, dass man sagt zumindestns ab neun Uhr bis achtzehn Uhr wär schön, wenn Leute erreichbar sind. Nicht, dass sich jetzt jemand zurückzieht und sagt, naja ich arbeite erst von elf und mach dann bis zwanzig Uhr, weil da bin ich am produktivsten und wenn jemand morgens was braucht ist erstmal für vier Stunden keiner da. So. Das wäre noch ne ich hätt jetzt gesagt ne generelle Rahmenbedingung, die ich setzen die man könnte, um sowas zu minimieren.
- 95 **I:** Und ich sag mal, wenns dann schon zu spät ist wenn dann schon was passiert ist, es kommt ein Konflikt auf. Inwiefern würdest du das im besten Fall lösen?
- 96 **B:** Inwiefern lösen, dass der Konflikt? Also ich hätt jetzt gesagt für Terminüberschneidungen oder Nicht-Verfügbarkeiten?
- 97 **I:** Ja. Naja gut, dass lässt sich ja dann relativ simpel im Zweifel wieder lösen, aber wenn jetzt jemand wenn es jetzt wirklich zu nem Konflikt kommt, also ich sag mal, dass es wirklich ein

großes Missverständnis gibt, es gibt zwei Parteien, die nicht unbedingt so bereit sind miteinander zu reden wie es jetzt in ihrer Situation vielleicht so war. Wie kann man das im besten Fall lösen, man hängt jetzt in diesem Hybriden

98 **B:** Ich hätte jetzt gesagt also ich hätte jetzt gesagt, wär dann wahrscheinlich der Job des Abteilungsleiters, wenn er davon mitbekommt, dass man dann halt ein Meeting ansetzt und sagt so jetzt müssen wir das Thema einmal anfassen, weil es ja auch Ressourcen dann frisst, wenn man miteinander nicht wirklich arbeiten will oder sich da jemand das Ego verletzt hat. Dass man Leute einmal Reinhört und ich hätte jetzt gesagt das ganze als Schiedsrichter oder als Mediator einfach nur einmal anhört und spricht euch aus, [unverständlich], kein Persönlichwerden, einfach nur wo ist das Problem ,wie können wir das in der Zukunft vermeiden. Es ist halt einfach nur das Team einmal zusammenbringen und einmal Reinhören, wo hat es wehgetan, wer hat sich wie verletzt gefühlt, dass man das Problem nicht nur aus seiner Sicht sieht, sondern auch aus der anderen Sicht des Gegenübers und versucht da halt einen Weg einzugehen. Oder Kompromiss, wie auch immer.

99 **I:** Ok ja vielen Dank, wunderbar. Hast du grad noch irgendwas irgendwie, was nicht erwähnt wurde oder was ich vielleicht vergessen hab, oder irgendwas, was unklar war, was dir jetzt grad noch gekommen ist?

100 **B:** Ich hätte jetzt gesagt, ja was mir jetzt noch ich hätte jetzt gesagt, da noch einfällt, ich hätte jetzt gesagt, gerade durchs ich hätte jetzt gesagt mal positives jetzt wo ich nochmal nachdenke über das Hybridmodell. Für mich es ist halt doch schon ne relativ hohe Wertschätzung an den Angestellten und schafft auch gleich mehr Vertrauen für die Firma, nicht nur Leistung, sondern die geben mir Freiraum, super. Sollte ich nicht ausnutzen aus sag ich mal welche Firma gibt mir das schon, dass ich diesen Freiraum habe, den könnte ich nutzen. Viele Leute, die da mit am Strang ziehen können das ganz ich hätte jetzt gesagt es sind so viele Kleinigkeiten, wo man dann doch merkt, dass die Firma dann doch mehr ja auf einen zugeht oder offener ist als dieses achtziger Jahre man arbeitet von dann und dann und der Chef ist da und dann wenn der Chef was einfordert, muss es da sein so, man kann selber seinen Tag planen, wenn man weiß, da ist ein Meeting, dann komm ich rein, aber man so dann auch seine Freiheiten. Und selbst dann wenn man seine Arbeitszeiten son bisschen regulieren kann, ne Stunde vor oder weniger, also sag ich jetzt mal nach vorne oder nach hintenziehen, sodass man wenn man diesen Core abbildet, also so fürs generelle Wohlbefinden, die eigene Planung eigentlich doch also viele Kleinigkeiten, die letztendlich vielleicht nicht das Arbeiten hundertprozentig produktiver machen, aber doch die Zufriedenheit mit dem Betrieb oder dem Unternehmen dann.

101 **I:** Ja, cool. Also du bist ja großer Fan jetzt doch geworden (lacht).

102 **B:** Ja doch auf jeder also ich hätte jetzt gesagt, ja. Für mich ist so die hätte ich jetzt gesagt die Downside, also ich finds super wichtig, dass man seine Leute im Team richtig kennenlernt, dass man einmal mit denen nicht nur ich hätte jetzt gesagt sich auch nicht nur immer gut versteht, sondern dass man auch mindestens einmal an die Leute gerät und einmal so sag ich mal diesen Knackpunkt hat, den find ich total ist ja überhaupt nicht mein Typ. Aber wie bring ich das ganze zurück, dass ich weiß ok das ist mein Team mit denen kann ich arbeiten, das sind alles ganz normale Menschen, aber ich weiß, wie wir alle funktionieren. Dass man besser miteinander umgehen kann oder ich hätte jetzt gesagt, dass son ja, das ganze Konstrukt son bisschen näher versteht.

103 **I:** Hättest du gesagt, dass ich eben auch sone Rahmenbedingung, dass man wirklich schaut zu Anfang hast du zwar natürlich auch gesagt einen Bürotag in der Woche zum Beispiel, aber dass es wirklich auch Bedingung ist, dass alle sich kennenlernen?

- 104 **B:** Ich also ich ist immer schlecht sowas zu zwingen und dann hat einer keinen Bock drauf, aber ich hätt ich jetzt gesagt, wie man das nachher aufbaut oder hindreht oder durch welche Events man es schafft, aber es sollte mindestens die Möglichkeit gegeben sein für die Leute, die daran Interesse haben, dass man da n paar sag ich mal Aktionen oder irgendwas einrichtet, dass ja dass der Austausch dennoch gegeben ist, dass sich da auch ne stärkere Beziehung als nur das hallo Kollege alles ok bei dir alles gut, dass man irgendwie doch ein besseres Miteinander bildet, weil dadurch schlägt ja eigentlich ein Team.
- 105 **I:** Wunderbar, das ist jetzt ein richtig schönes Schlusswort. Jetzt dank ich dir schon mal. Wenn jetzt bei der Auswertung vielleicht noch irgendwelche Nachfragen entstehen, dürfen wir dir dann nochmal ganz frech schreiben?
- 106 **B:** Klar.
- 107 **I:** Das wäre super, perfekt. Hast du noch grad irgendne Frage sonst?
- 108 **B:** Ich hab überhaupt keine Frage mehr.
- 109 **I:** Ok (lacht). Super, dann würde ich jetzt die Aufnahme beenden und nochmal vielen Dank in der Aufnahme sagen.
- 110 **B:** Gerne, gerne.

7.2.6 Interview 7

- 1
- 2 **I:** [00:00:12] Okay. Also Aufnahme läuft. Nur mal fürs Protokoll. Sind Sie damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen?
- 3 **B:** [00:00:35] Bin ich ja.
- 4 **I:** [00:00:36] Wunderbar. Okay, dann lassen Sie uns gleich einmal starten. Zuerst zu Ihrem Unternehmen: Dann können Sie vielleicht zunächst in wenigen Worten das Unternehmen, in dem Sie arbeiten, beschreiben?
- 5 **B:** [00:00:50] Ja, ein mittelständisches Unternehmen. Metropolregion Hamburg. Gute 500 Mitarbeiter. Und schon eine lange Historie. Und befindet sich gerade auch ein bisschen im Wandel. Okay, neue Arbeitskultur und so was. In der Pharmaindustrie.
- 6 **I:** [00:01:10] In der Pharmaindustrie. Also ist die Kerntätigkeit ist sozusagen im Pharmabereich. Okay könnten Sie als nächstes vielleicht den Bereich, in dem Sie arbeiten, etwas mehr beschreiben? Gibt es da vielleicht eine Abteilung?
- 7 **B:** [00:01:25] Ja, ich arbeite in der Abteilung Medical Affairs Medical.
- 8 **I:** [00:01:28] Okay. Gibt es in der Abteilung Medical Affairs eventuell Unterabteilungen?
- 9 **B:** [00:01:33] Nein, aber wir sind im Marketing aufgehängt. Wir sind dann die Unterabteilung. Im Prinzip.
- 10 **I:** [00:01:39] Ah, verstehe. Okay. Wie groß ist das Team, in dem Sie arbeiten, wenn ich fragen darf?

- 11 **B:** [00:01:44] Medical Affairs sind drei Leute. Und im Marketing sind wir zu neunt.
- 12 **I:** [00:01:50] Okay. Und seit wann arbeiten Sie in dem Team?
- 13 **B:** [00:01:54] September 2021.
- 14 **I:** [00:01:57] Okay. Inwiefern arbeitet denn Ihr Team hybrid?
- 15 **B:** [00:02:10] Ja einfach weil wir eine relativ strikte Corona Politik haben, was bedeutet, dass wir, weil wir ein Produktionsstandort sind. Es sind eben sehr große Maßnahmen auch zu Recht ergriffen worden, dass wir dort keinen Ausbruch kriegen. Und dementsprechend hat sich meine Firma da sehr genau auch an die gesetzlichen Vorgaben oder politischen Vorgaben gehalten. Mit Homeoffice-Pflicht oder auch dass dann seitdem ich angefangen habe, gibt es eben die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten. Mein Beruf jetzt selber ist- mein Chef sagt gerne mit dem Laptop und dann auf der ganzen Welt- zu machen. Im Prinzip. Also ich kann halt absolut gut im Homeoffice arbeiten. Sodass wir einfach sowohl im Dreier-Team als auch in der Abteilung dann sehr viel zu Hause arbeiten und Kollegen ab und zu im Büro sind. Und wir. Ich sage mal, ich weiß jetzt nicht. Im September habe ich angefangen. Ich glaube, im Oktober habe ich meinen Einstand gegeben. Und das war so eine Woche bevor man sich nicht mehr im Büro treffen konnte, weil es ja die Homeoffice Pflicht gab. Da gab es einen kurzen Moment, wo dann alle das erste Mal wieder da waren. Mit Abstand und mit Maske. Ja genau. Und dann ist es wieder in größtenteils Homeoffice. Und dann ich selber bin einmal die Woche oder alle zwei Wochen einen Tag im Büro.
- 16 **I:** [00:03:44] Okay. Ist das repräsentativ für den Rest des Teams? Oder sind sie-
- 17 **B:** [00:03:50] Also fragen sie das über das Dreier-Team oder über die-?
- 18 **I:** [00:03:58] Gerne über Medical.
- 19 **B:** [00:04:00] Okay, dann ist es repräsentativ.
- 20 **I:** [00:04:05] Alles klar. Und noch. Nur kurz fürs Protokoll. Das heißt, es unterscheidet sich dann zu dem Marketing Team noch mal?
- 21 **B:** [00:04:12] Ja, weil da auch zwei Positionen sind, die ein bisschen mehr Richtung Assistenz gehen, wodurch man noch mehr Büro, Zettel, Arbeit hat, auch Post entgegennehmen muss oder gucken muss, ob das da ist. So was zum Beispiel.
- 22 **I:** [00:04:28] Verstehe ja. Okay. Darf ich fragen, wie Sie persönlich die aktuelle Situation empfinden, mit dieser- Einmal kurz, einmal die Woche, alle zwei Wochen im Büro zu sein und den Rest der Zeit?
- 23 **B:** [00:04:45] Zwiegespalten. Tatsächlich. Es hat beides Vor und Nachteile. Es ist- Also für mich ist es ja noch mal spezieller, weil ich ja dann im Homeoffice als neuer Mitarbeiter also ich bin komplett neu in die Firma reingekommen im September und das ist- Denn den Job davor habe ich gute zwei Jahre davor angefangen in Präsenz. Und wenn ich das beides vergleiche, ist das halt sehr unterschiedlich. Weil man im Homeoffice ist man dann ja mehr so auf sich gestellt, sag ich mal und hat gar nicht diesen- Man hat halt weniger Kontakt zu seinen Kollegen, man trifft sich nicht auf dem Flur und Ähnliches und also so dieses dieser soziale Aspekt ist definitiv ein Nachteil. Gleich auch wieder ein Vorteil,

weil man nämlich zum Beispiel auch konzentrierter arbeiten kann, wenn man es gerade braucht -Oder muss also nicht- Jemand in die Tür reinkommt, weil nicht mehrere Leute im Büro und der andere telefoniert und man hat Konzentrations-schwierigkeiten. Ein ganz großer Vorteil ist, dass ich eben kein Arbeitsweg habe. Das wären sonst täglich eine Stunde hin, eine Stunde zurück. Und das, wenn ich jetzt im Büro bin und ich sage mal, im September habe ich durchaus mal zwei-, drei Tage am Stück im Büro habe ich das am dritten Tag schon auch gemerkt. Das mit der Arbeitsbelastung und dem Arbeitsweg ist es dann halt schon anstrengend.

24 **I:** [00:06:14] Ja. Verstehe. Ja, ist super. Sie haben jetzt gerade die nächsten drei Fragen beim Interview vorweggenommen. Perfekt. Ich hab mir das notiert. Auf die Art kommen wir sehr schnell voran. Okay, wunderbar. Dann kommen wir zum nächsten Teil. Wir haben jetzt gerade über Ihr Unternehmen und Hybridität im Allgemeinen gesprochen. Jetzt kommt der nächste Part. Da geht es eher um Ihr Team. Und zwar würde ich von Ihnen als erstes wissen wollen oder Sie bitten, die Zusammenarbeit in Ihrem Team bisschen zu beschreiben, wie man sich das vorstellen muss.

25 **B:** [00:06:55] Aber da müssten Sie jetzt noch ein bisschen genauer werden. Was Sie damit meinen?

26 **I:** [00:06:59] Klar, kein Problem. Genau. Also wenn ich Frage nach der Zusammenarbeit im Team würde, interessiert uns vor allem, inwiefern da Interdependenzen entstehen oder bestehen, ob da zusammengearbeitet wird oder ob da jeder für sich mehr oder weniger arbeitet und sein eigenes Hoheitsgebiet hat gewissermaßen. Oder ob es zum Beispiel feste, ja Jour Fixes gibt?

27 **B:** [00:07:28] Ja, okay, ja, wir haben einen ein Team Jour Fixe einmal die Woche. Ich habe mit meinem Chef einen Jour Fixe für uns beide alleine. Mit meiner Kollegin habe ich jetzt keinen eigenen Termin. Das hatte ich zum Anfang auch wieder ein bisschen vor dem Hintergrund, dass ich ja neu dazugekommen bin. Und dann gab es ja auch einfach viel Austausch, weil die Kollegin ist auch schon länger im Unternehmen. Sehr viel Erfahrung, viele Dinge schon gesehen, kann das auch entsprechend weitergeben. Sonst ist es schon so, dass wir einzelne Themen bearbeiten. Aber immer wieder auch zusammen machen müssen, sag ich mal oder die die andere Meinung dann einholen und das dann zusammen entscheiden zum Beispiel. Und genau. Und das Team Meeting artet immer ein bisschen aus, weil man halt sehr viel Gesprächsbedarf hat, weil es dann halt einmal die Woche anderthalb Stunden und dann kommt eben die ganze Woche runter. Das, was man vielleicht sonst mal einfach auf dem Flur besprochen hätte.

28 **I:** [00:08:30] Ja.

29 **B:** [00:08:31] Da muss man dann gucken, dass man auch alle Themen unterkriegt und dass nichts runterfällt. Es gibt ja immer Themen, die priorisiert sind und das dann aber das andere nicht trotzdem zu kurz kommt. Also es ist schon so, dass dann Themen auch mal geschoben werden, einfach weil die Zeit dann nicht da ist, weil der nächste Termin drückt. Dann hüpfst man rüber in den nächsten Tag.

30 **I:** [00:08:57] Okay, ich würde zu der Kommunikation in diesen Meetings auch gleich noch mal zurückkommen wollen. Ich würde in der Form auch gerne eine

	allgemeine Frage noch mal stellen, und zwar zur aktuellen Stimmung, wie Sie das einschätzen Ihrem Team.
31	B: [00:09:14] Auf das hybride Arbeiten bezogen oder generell.
32	I: [00:09:17] Generell erst mal ja. Man kann dann ja-
33	B: [00:09:21] Generell ist die Stimmung gut.
34	I: [00:09:24] Ja, okay. Ja. Und weil Sie das jetzt unterschieden haben in Bezug aufs hybride Arbeiten. Unterscheidet sich das dann?
35	B: [00:09:33] Ja, weil es nur ein Teilaspekt ist. Also für die Gesamtzufriedenheit. Da kommen ja noch andere Komponenten so ein bisschen zusammen. Wie versteht man sich jetzt so auch auf einer persönlichen Ebene? Man tauscht sich aus darüber, wie es einem so geht und viele genießen halt den Vorteil, den Arbeitsweg nicht mehr zu haben, dadurch eine höhere Flexibilität zu haben. Auch Kollegen mit Familie, auch größeren Familien genießen das zum Teil halt sehr, dass wir einfach dann mehr schaffen oder halt den Arbeitsweg nicht haben hin und her zum Beispiel. Trotzdem fällt es aber immer wieder auf das es schade ist, dass man nicht sich sieht und dass der Austausch nicht das gleiche ist. Man kann das halt so mit künstlichen. Coffee Breaks oder einfach soziale Termine, wo eigentlich nicht über Arbeit gesprochen werden soll. Aber das ist auch wieder: Wir setzen uns jetzt hin und jetzt sind wir sozial, so ungefähr. Das ersetzt nicht das eins zu eins und. Ja. Es gibt keinen Kuchen. Es gibt keinen Geburtstagskuchen. Sag ich nur. Es gibt ja was.
36	I: [00:10:49] Ich verstehe, was Sie meinen.
37	B: [00:10:49] Einfache Sachen. Aber deswegen glaube ich, dass es insgesamt das hybride Arbeiten einfach so zwiegespalten gesehen wird, dass die Vorteile sind gut und Nachteile hat es auch. Genau.
38	I: [00:11:02] Ja, okay. Sie hatten das jetzt auch gerade angesprochen, dass noch mal dieser informelle Part ein bisschen darunter leidet und gerade unter diesen digitalen Kooperationen, diesen sozialen Terminen. Und Sie hatten auch vorhin das Stichwort gesagt: Man versteht sich ja auch unterschiedlich gut mit Kolleginnen. Das provoziert ein bisschen die Folgefrage, ob es denn auch dadurch mal hin und wieder zu Spannungen kommen kann im Team.
39	B: [00:11:29] Ja, auf jeden Fall, würde ich sagen. Also.
40	I: [00:11:33] Inwiefern?
41	B: [00:11:34] Ich glaube, dass die menschliche Kommunikation nicht nur über Text laufen sollte und kann, einfach weil in der Email. Also ich weiß nicht, wenn man sich gegenübersteht und redet, gibt es halt Mimik und Gestik. Man kann es trotzdem falsch verstehen, obwohl man noch ein Bild dazu hat und unten Ton. Und die Email ist halt also die Email. Das ist so wie in meinem Kopf sie zu sagen, in welchem Ohr es ankommt. So lese ich halt die Email. Der andere kann es halt nett und freundlich meinen und auf der anderen Seite kommt es trotzdem als nicht nett und freundlich zum Beispiel an kann einfach passieren, weil es ein einfacher Text ist.

42	I: [00:12:15] Klar, verstehe. Vor allem auch in der schriftlichen Kommunikation. Höre ich da jetzt raus?
43	B: [00:12:23] Ja, würde ich sagen. Also das Mündliche geht eigentlich. Wir sind jetzt auch ein kleines Team. Ich habe da vor einem größeren Team gearbeitet. Zu dritt kriegt man das gut hin, dass das jeder so ein bisschen Redeanteil hat, aber in dem Benutzen eines Teams halt viel. Da können halt zwei Personen reden, egal ob zwei Personen im Termin sind oder halt 8 mal 2 Personen. Wenn man ein Meeting vor Ort hat, kann man die Bälle ein bisschen anders spielen untereinander und auch mal jemanden, ohne unfreundlich zu sein, zum Beispiel unterbrechen oder mal die Hand heben.
44	I: [00:13:03] Na ja, klasse.
45	B: [00:13:04] Das fällt halt schon weg. Ja, und es passt nicht. Vielleicht nicht ganz zu der Frage, aber genereller Punkt ist vielleicht wichtig, dass wir hauptsächlich ohne Video die Teams machen.
46	I: [00:13:16] Oh ja, das ist ein sehr wichtiger Punkt, dass Sie das erwähnen.
47	B: [00:13:21] Spannenderweise extern mit Video, also mit auch Partnern oder Agenturen, mit denen wir zusammenarbeiten. Da haben wir immer wieder, zum Beispiel, dass das gar kein Thema ist. Also genau, die Technik ist ja vorhanden, es funktioniert ja. Aber intern eher weniger. Und wie gesagt, ich habe jetzt September 2021 angefangen. Das heißt, mir wurde gesagt, dass das so ein bisschen historisch ist, dass zum Anfang einfach die Bandbreite und die IT nicht darauf vorbereitet war, dass jetzt die ganzen Leute digital zusammenarbeiten und dann gab es halt nur Probleme. Und deswegen wurde dann das Video ausgeschaltet. Ist aber keine feste Regel, also.
48	I: [00:14:06] Keine explizite Regel?
49	B: [00:14:07] Okay. Also es. Das ist eine gute Frage, jetzt wo ich darüber nachdenke. Also mit den Geschäftsführern ist das meistens mit Video und da eine andere Wichtigkeit. Wahrscheinlich aber so Standard-Meetings sind eigentlich selten, seltener mit Video. Bei meinem Team ist es ohne. Ich denk gerade selber nur drüber nach.
50	I: [00:14:29] Ja, ja genau. Es wäre auch meine Folgefrage gewesen, wie das genau in Ihrem Team jetzt gehandhabt wird?
51	B: [00:14:35] Ist ohne Kamera.
52	I: [00:14:36] Ohne Kamera und der Anteil von Textnachrichten und ja, Audio-kommunikation, wenn man sie so nennen möchte, wie ist der, wenn ich fragen darf?
53	B: [00:14:48] Es überwiegt leider die E Mail-Kommunikation, E Mail Kommunikation. Ja, ja, genau Text.
54	I: [00:14:54] Also Sie nutzen dann für die Text-Kommunikation eher Email und nicht die chat-Funktionen MS-teams?
55	B: [00:15:00] Ich versuche das Verhältnis Richtung MS- Teams zu drücken, aber es ist auch noch neuer, das Programm sozusagen hier in der Firma. Also das

	funktioniert schon so und das ist auch-Ich weiß nicht, mit meinem Chef kommuniziere ich relativ viel über Teams und mit der Kollegin zum Beispiel weniger.
56	I: [00:15:19] Interessant.
57	B: [00:15:20] Das ist personell abhängig.
58	I: [00:15:21] Ja klar. Es wäre nämlich auch wieder meine Folgefrage.
59	B: [00:15:34] Sehr gut, wenn die Fragen passen, weil das heißt ja, dass ich das erlebe. Also ist es ja praxisnah.
60	I: [00:15:39] Ja, stimmt genau. Also die, die Kommunikation mit Ihrem Chef, haben Sie Ihren Chef dann als drittes Teammitglied oder zwei?
61	B: [00:15:50] Ja, genau das. Mit ihm sind wir zu dritt.
62	I: [00:15:54] Verstehe. Okay. Also, Sie hatten es jetzt erwähnt, dass mit Ihrer Kollegin generell ein bisschen mehr Email und mit Ihrem Chef dann eher auf MS-Teams kommuniziert wird. Haben Sie denn das Gefühl- bzw. Wissen Sie zufällig, wie die Kommunikation zwischen Ihrer Kollegin und dem Chef abläuft? Können Sie. Haben Sie da irgendeinen Eindruck oder ein Gefühl?
63	B: [00:16:20] Ich glaube viel. Per E Mail.
64	I: [00:16:22] Auch.
65	B: [00:16:23] Oder halt Meetings dann.
66	I: [00:16:27] So kann es gehen. Was glauben Sie denn, ist der Grund dafür, dass Ihre Kollegin E Mail bevorzugt?
67	B: [00:16:37] Weil sie gesagt hat, dass die Teams nicht so mag mit diesem chatten. Es ist vielleicht ein Generations-Thema.
68	I: [00:16:45] Also auch so alters-verbunden?
69	B: [00:16:49] Es kann aber auch sein. Also das ist jetzt ein bisschen vielleicht off topic oder so. Also generell ist die Frage, wie eine neue Software bei einem Unternehmen eingeführt wird. Es gibt viele Unternehmen, die da vielleicht mehr schulen. Und so wie ich das jetzt mitgekriegt habe, gab es da keine konkrete. Also es gibt ein ich meine PDF Datei, so ein bisschen, worauf soll ich achten. Was soll ich nicht tun. Ja, ist auch okay, aber jetzt für jemanden, der nicht so den Bezug dazu hat, glaube ich, es ist einfach sehr schwer. Es war wahrscheinlich einfach da. Und jetzt nutzen es die Leute. Jetzt musst du es auch nutzen. Das ist vielleicht nicht immer der beste Kommunikationsweg.
70	I: [00:17:31] Es ist aber interessant, dass Sie in dieser PDF Dokument erwähnen, das heißt, es gibt gewissermaßen schriftliche Regeln, wenn man es so nennen möchte. Was die Kommunikation bei MS Teams angeht.
71	B: [00:17:43] Eher so, ich glaube allgemeiner. Also auch ein bisschen soziale Medien, weil die ja schon mal jetzt zum Beispiel über LinkedIn auch einen Auftritt hat, oder? Xing glaube ich auch. Ich glaube LinkedIn hauptsächlich. Oder bei YouTube zum Beispiel. Es geht gerade los, so nach außen, sich auch mehr zu repräsentieren und dadurch. Man hat ja Angestellte, die dann bei LinkedIn zum Beispiel auch das Unternehmen repräsentieren. Und so in diesem

Zusammenhang gibt es so ein paar Vorlagen und ein paar Regeln, jetzt konkret auf MS Teams. Müsste ich jetzt lügen. Ich kann auch unser Internet nicht zerstören. Ich habe zumindest. Als ich angefangen habe, habe ich eigentlich kein Handbuch gekriegt. So nutzen wir Teams, sondern ich kannte es halt vorher. Da wurde es sehr aktiv genutzt. Die Chat Funktion hauptsächlich. Und Teams hätte noch ein paar mehr Möglichkeiten. Und genau das habe ich jetzt so ein bisschen mitgebracht. Und. Angefangen, hier ein bisschen Werbung dafür zu machen und zu etablieren.

72 **I:** [00:18:47] Verstehe. Okay, dann hätte ich noch eine letzte Frage zu dem großen Oberthema Kommunikation. Und zwar: Wie wird denn in Ihrem Team mit Missverständnissen, bzw. Meinungsverschiedenheiten umgegangen?

73 **B:** [00:19:02] Ja, das ist, glaube ich, das zentrale Thema in der Arbeitswelt, würde ich sagen. Ja unterschiedlich. Also es ist sehr unterschiedlich. Wenn ich jetzt mit meinem Chef habe ich ein sehr gutes Verhältnis und kann das offen ansprechen. Mit der Kollegin ist es eher, dass man da- das Ich diplomatischer kommuniziere, weil es. Vielleicht schnell ein Missverständnis geben kann oder auch öfter mal eins entsteht. Und dann hat man eben Klärungsbedarf. Und grundsätzlich wird aber versucht, dass man halt das Gespräch so sucht. Oder ich biete es an und suche das ein bisschen ein, dass also spare es nicht eine Woche auf, sondern ruf mich halt kurz an oder so und lass drüber reden, bevor jetzt diese E Mail wieder kommt, die man dann falsch verstehen kann oder so und ist aber abhängig vom Workload. Wenn man keine Zeit hat, dann kann man auch nicht drüber sprechen, denn dann ist auf einmal der nächste Tag und dann fliegt dann doch wieder die Email los und dann redet man nächste Woche drüber.

74 **I:** [00:20:08] Okay. Haben Sie denn ein konkretes Beispiel im Kopf, wenn Sie von der Kollegin sprechen? Sozusagen von solchen Missverständnissen, die hin und wieder mal auftreten können?

75 **B:** [00:20:22] Da muss ich kurz drüber nachdenken.

76 **I:** [00:20:24] Ja, kein Problem.

77 **B:** [00:20:29] Ich glaube, wir haben einfach sehr unterschiedliche Arbeitsweisen. Und das ist eben. Ursachen weiß ich nicht. Es kann jetzt altersbedingt sein, es kann sein Firmen-Zugehörigkeit. Und ich habe jetzt 2018 meine Doktorarbeit abgeschlossen und habe 2019 bei einem anderen Unternehmen angefangen. Ich bin dann halt jetzt 21 gewechselt und ich glaube, dass ich eine andere Herangehensweise habe. Also ich bin sehr strukturiert und aber in einem guten Tempo würde ich jetzt mal so sagen. Also ich mag's auch Dinge erledigen und zusammen im Team konstruktiv und dann haben wir ein gutes Produkt, so am Ende und weiter geht's. Und ich glaube, dass es manchmal zu schnell, zum Beispiel und. Ja, ist aber jetzt interpretiert. Also ja, das weiß ich nicht, oder es ist einfach eine andere Arbeitsweise, weil ich von außen kommen und die Firma will sich ja auch wandeln. Das hat sie jetzt vor zwei, drei Jahren angestoßen. Auch so in der Arbeitsweise, in der Hierarchie. Alles flacher. Mehr an Projekten arbeiten. Mehr, dass auch jeder Stimmrecht hat und so, und ich habe das Gefühl, dass da einfach Unterschiede bestehen zwischen wie ich das so kennengelernt habe und arbeite und wo sie noch hinwollen. Ich kann jetzt nicht bewerten, wo sie so steht, sage ich mal, in diesem Entwicklungsprozess, aber ich

glaube, dass es so ein Grund. Ich weiß nicht. Dann habe ich eine neue Aufgabe gekriegt. Wenn man Neu ist. Alles neu und ich sage mal das jetzt so und ich sollte was schreiben auf Basis dieser Literatur. Und dann habe ich halt festgestellt, dass die halt nicht so gut abgelegt ist im System. So, dann habe ich das halt angesprochen, aber einfach nur, weil ich wollte halt so meinem Chef dann auch sagen, das war jetzt schon ein bisschen Arbeit. Also ich habe übrigens meine Arbeit da und dafür verwendet, man macht ja so einen Report auch ein bisschen was, was macht er den ganzen Tag zu Hause so? Und das wurde von ihr dann gleich so als Kritik verstanden, wo sie dann gleich den Kontakt zu mir gesucht hat, weil ich ja die Historie nicht kennen würde. Und sie war ja früher ganz alleine und hat das alleine gemacht und sie mich bitten würde, zum Beispiel das freundlicher zu formulieren. Okay, das war natürlich ein Blickwinkel, der mir absolut nicht bewusst war, weil ich ja nie diese Absicht hatte, sondern ich habe ja einfach nur okay, ich soll das machen, also mache ich das und das habe ich festgestellt. Ich glaube, dass es eben, wenn man jetzt was Bestehendes ändert und derjenige hat es zehn Jahre betreut, dann ändert man ja dessen Arbeit im Prinzip klar. Ich glaube, das ist ein Grundproblem manchmal in der Kommunikation.

78 **I:** [00:23:24] Ja.. Okay. Also, wenn ich das richtig verstanden habe, dann ist diese Situation auch im Hinblick zu dem, was Sie vorher gesagt haben, vor allem dadurch entstanden, dass die Kommunikation vor allem schriftlich erfolgt ist und dass dann sozusagen die Tonalität ja quasi nicht wirklich, also dass Sie da keine Kontrolle drüber hatten, wie das sozusagen aufgenommen wird? Woran lag das?

79 **B:** [00:23:47] Also wir hatten wenig Zeit, uns persönlich kennenzulernen, weil zum 1. September, da war jetzt keine Vorgabe mit Homeoffice Pflicht politisch da. Wie gesagt, war ich ein, zwei Mal zum Anfang, dreimal die Woche und ein bisschen weniger im Büro. Ich erinnere mich jetzt nicht mehr richtig, aber ich glaube, Mitte Oktober ist das ja schon gefallen mit Homeoffice und seitdem habe ich sie, glaube ich, einmal gesehen. Und diese Phase von vier Wochen ist halt keine Grundlage, sich kennenzulernen und ich sage mal auch einen Konflikt vielleicht mal persönlich zu haben. Mit Hey, so meine ich das gar nicht.

80 **I:** [00:24:23] Ja klar.

81 **B:** [00:24:24] Sorry. So, also ich meine, also du kennst mich nicht, aber so mache ich das sowieso nicht, sondern ich meine es nur konstruktiv. Und da wollen wir doch hin. Und ich glaube schon, dass das eine Basis ist von dem Problem.

82 **I:** [00:24:38] Okay, verstehe. Ja. Vielen Dank dafür. Wie ist die Situation weitergegangen, wenn ich fragen darf? Also, Sie haben dann von ihr das Feedback bekommen? Richtig?

83 **B:** [00:24:47] Ja. Wir haben dann drüber gesprochen und ich habe das dann ähnlich formuliert, was ich jetzt gesagt habe, also dass das nicht vorgesehen war, und-

84 **I:** [00:24:54] Sie hatten telefonisch Kontakt dann oder?

85 **B:** [00:24:57] Ja, das war dann telefonisch genau. Ich war zwar tatsächlich im Büro, aber dann war sie zu Hause.

86	I: [00:25:03] Okay, und dann hatten Sie sich da ausgesprochen.
87	B: [00:25:05] Ja, genau.
88	I: [00:25:07] Wie ist sie denn dann mit der damit umgegangen hat, mit ihrer Erklärung?
89	B: [00:25:13] Konnte es nachvollziehen. Aber was ich nicht bewerten kann, ob da jetzt irgendwie dann Verständnis oder Einsicht. Also wir sind im Guten auseinandergegangen und arbeiten seitdem auch, also da gut zusammen. Passiert halt nur im Vergleich zum Chef. Um auf Ihre Frage zurückzukommen. Ja, im Team und so ist es einfach höher. Der Anteil an Missverständnissen und Verstehen. Genau.
90	I: [00:25:44] War Ihr Chef in irgendeiner Art und Weise der involviert? Indirekt oder direkt?
91	B: [00:25:50] Ich habe ihn auch darüber informiert und wir haben darüber gesprochen und genau, was er jetzt mit ihr bespricht, weiß ich natürlich nicht. Ist aber so: Wenn wir jetzt dreier Gespräche haben und ihm fällt da jetzt etwas auf oder so, dann wird es zum Teil auch mal angesprochen. Oder die Entscheidung von oben ist aus meiner Sicht auch die manchmal die bessere Variante. Das ist halt dann hierarchisch einfach so, so ist es jetzt. Dann braucht man sich auch nicht drüber streiten oder austauschen.
92	I: [00:26:23] Absolut. Ja, das stimmt. Sie haben gesagt, Sie haben sich mit Ihrem Chef darüber unterhalten bzw. Haben davon berichtet. Von dieser Situation. Was war denn die die Sicht ihres Chefs dazu? Was hat er Ihnen dazu gesagt oder geraten Zu dieser Situation. Oder hat er nur zugehört und das erst mal nur aufgenommen? Neutral.
93	B: [00:26:50] Ich habe es halt so formuliert, dass ich der personifizierte Wandel bin, den die Firma gerne machen möchte oder dass ich mich so fühle. Ich empfinde das so, dass ich so wahrgenommen werde. Jetzt zum Beispiel. Er meinte dazu Ja, das bist du auch.
94	I: [00:27:05] Okay.
95	B: [00:27:07] Das Thema war schon bewusst und ich habe mich dabei abgeholt gefühlt. Ja, absolut. Die Situation mit der Kollegin hat sich auch absolut nicht verschlechtert oder so wie gesagt, ich weiß nicht, ob es da Gespräche im Hintergrund oder so gab. Man muss sich halt als Team ja auch so ein bisschen finden, gerade wenn man halt eine sehr unterschiedliche Arbeitsweise hat. Aber es war ihm schon bewusst und er hat mir das auch entsprechend gespiegelt. Das ist jetzt keine falsche Wahrnehmung von mir ist, wenn man das eben ein Prozess ist, wo wir uns jetzt hinentwickeln und hat mir das angeboten, dass wenn es noch mal schlimmer werden sollte, dass ich mich melden soll. Und genau. Aber dazu ist es jetzt auch nicht gekommen.
96	I: [00:27:53] Okay. Wie ging es Ihnen damit? Als Sie sie dann dieses Feedback von Ihrem Chef bekommen haben? Ja, kann man sich denken. Also dann. Ist ja nett, wenn der Chef sich dann sozusagen dieselbe Einschätzung teilt.

- 97 **B:** [00:28:08] Ja, genau. Also. Es geht ja nicht darum, wer jetzt Schuld hat in dem Sinne oder so, sondern es ist eher es ist schon gut, wenn, wenn man halt so abgeholt wird und das halt auch ernst gemeint ist und.
- 98 **I:** [00:28:22] Hm. Damit hatten sie ja sozusagen nochmal ein bisschen diesen Meta-Bereich beschrieben, dass das, was sie ja auch quasi im- um jetzt Ihre Worte zu benutzen wir der personifizierte Wandel sind für die Organisation. Würden Sie und jetzt wird es ein bisschen hypothetisch, aber könnten Sie sich vorstellen, dass dieser da diese Grundspannung auch aufgetreten sein könnte, wenn die Zusammenarbeit komplett analog stattgefunden hätte? Mit Ihrer Kollegin richtig.
- 99 **B:** [00:28:57] Denke ich schon.
- 100 **I:** [00:28:59] Okay.
- 101 **B:** [00:29:00] Also ich glaube nicht, dass das da der entscheidende Faktor dann war. Hat es nicht besser gemacht? Auf jeden Fall.
- 102 **I:** [00:29:06] Ja. Okay. Also sagen Sie auf der einen Seite, dass diese Missverständnisse teilweise Konsequenzen von einer mangelnden Kennenlernphase auf informeller Ebene in Kombination mit dem fehlenden Lead, sozusagen den fehlenden menschlichen Kontakt dessen, aber auch gleichzeitig nochmal dieses overarching Generationenproblem.
- 103 **B:** [00:30:03] Das haben Sie jetzt schön zusammengefasst. Ich habe da noch keine Abhandlung drüber geschrieben, sozusagen klar. Das kann gut sein. Man weiß es ja nicht. Und mir ist es auch wichtig, dass man professionell miteinander umgeht und. Man muss nicht beste Freunde sein und kann trotzdem gute Arbeit machen.
- 104 **I:** [00:30:25] Absolut.
- 105 **B:** [00:30:27] Wie gesagt, aber es ist so: Die Firma stellt jetzt viele junge Leute ein und sucht halt auch entsprechend und geht halt in die Richtung. So wie ich es gewohnt bin zu arbeiten, sage ich mal, von daher genau bin ich da vielleicht so ein Katalysator, der da reingesetzt wurde, klar. Also genau.
- 106 **I:** [00:30:46] Würden Sie denn grundsätzlich Ihrer Kollegin auch unterstellen, für diesen diesen Wandel bzw diese diese Lösung des bisherigen Problems auch mit einen Beitrag zu leisten.
- 107 **B:** [00:30:59] Also unterstellen ist ja immer eine miese Nummer. Also ich weiß es tatsächlich nicht. Wir haben auch nicht die Ebene, um das jetzt zu thematisieren. Ich finde, dass es eben auch eine sehr-. Wer aber mit jemand, mit dem man sich sehr gut versteht, könnte man diese Ebene mal anschneiden, das ein bisschen ergründen. Und mir ist es wichtig, dass die Zusammenarbeit funktioniert und das ist auch so, aber ich glaube halt, wie gesagt, das hybride Arbeiten hat es jetzt nicht vereinfacht, da so auf einen Nenner zu kommen sicherlich.
- 108 **I:** [00:31:34] Hier passt meine nächste Frage, die ich mir aufgeschrieben habe. Wir hatten sie teilweise beantwortet, aber ich würde ihn trotzdem noch mal stellen, nur für den Fall, dass sie da noch was zu ergänzen haben. Und zwar geht es um die Maßnahmen, die vorgenommen wurden, um diesen Konflikt in Zukunft zu vermeiden. Sie meinten vorhin, dass Sie vorsichtiger in Ihrer Kommunikation

geworden sind oder zumindest mehr diplomatischer waren. Glaube ich. Das Wort, was Sie genannt hatten. Haben Sie darüber hinaus noch manche Maßnahmen beschlossen, für sich persönlich, die Sie sich vornehmen? Im Umgang mit ihrer Kollegin bezogen auf diesen Konflikt.

109 **B:** [00:32:06] Wir sind jetzt sehr lange bei diesem Konflikt.

110 **I:** [00:32:08] Nur wenn es Sie nicht stört.

111 **B:** [00:32:13] Das ist ja jetzt nicht das Thema über das, was ich jetzt sprechen würde, weil es ja auch so ein bisschen intern ist und so was alles. Also auch wenn es-

112 **I:** [00:32:23] Anonymisiert ist, das ist es ja.

113 **B:** [00:32:25] Gar nicht in Ordnung ist. Aber trotzdem ist halt so ein bisschen ein bisschen schwierig für mich persönlich jetzt. Ich habe es einfach. Und in der Vergangenheit habe ich durchaus ein paar Weiterbildung in Richtung Kommunikation zum Beispiel gemacht und habe versucht, da ein bisschen von anzuwenden, einfach nur halt vielleicht die Tür noch weiter aufzumachen mit dass wenn ich was doofes sage, jetzt mal platt gesagt, sag es mir direkt, ruf mich an, wir reden drüber. Ich meine, wir gehen hier nur arbeiten, sozusagen. Das ist alles kein Thema. Genau. Bewerten kann ich aber nicht, ob das jetzt diesen Einfluss entsprechend hatte. Das ist man kann den Gegenüber ja nicht so beeinflussen, sag ich mal und grundsätzlich ist es halt, dass wir jetzt also es war ja zu Beginn hauptsächlich auch, ich sage mal Oktober, November, jetzt haben wir April und es ist halt jetzt seitdem nicht wieder aufgetreten, von daher kann es nicht so geschadet haben.

114 **I:** [00:33:35] Das ist auf jeden Fall eine valide These. Okay. Wunderbar. Dann haben wir auch dieses Thema abgehakt. Gerade noch mal die Fragen durch, ob wir nichts vergessen haben. Vielleicht noch mal eine kurze Frage zur Zusammenarbeit mit dem größeren Team. Wir haben ja diese Untergruppe. Gibt es oder empfinden Sie da im Zusammenhang mit Ihrem Kernteam im Vergleich zum Marketing zum Beispiel? Oder ist das eher emotional neutral behaftet?

115 **B:** [00:34:34] Also ob ich eher aber ob ich mich im Marketing da in einem größeren Team so richtig sehe wie zugehörig?

116 **I:** [00:34:41] Ja.

117 **B:** [00:34:41] Ja, genau. Das ist eigentlich sehr gut. Wir sind schon so eine Gruppe mit mit so kleinen Unterteilungen, wer für was zuständig ist. Und das ist auch noch nicht so perfekt geklärt. Einfach wieder dieser Wandel, der halt so vollzogen wird, weil sich die Aufgaben gewandelt hat. Das sind einige Kollegen, die eben schon wirklich 15 Jahre, 20 Jahre im Unternehmen sind und die haben logischerweise dann halt 18 Jahre vorher anders gearbeitet und haben jetzt dann noch mal eine neue Rolle und so und es muss sich jetzt sicherlich finden, aber insgesamt ist es schon so, dass dieser Wir-Gedanke da und ich bin da auch voll drin und habe auch den Kontakt mit. Ein, zwei vielleicht mehr als mit den anderen zwei, aber eher thematisch so, dass sich die Aufgaben halt mit den anderen beiden vielleicht nicht so überschneiden. Oder die eine Kollegin ist, ich glaube auch 20 Stunden angestellt, dann hat man halt einfach weniger Zeit. Und dann ist es auch noch digital so und ich meine, wenn ich im Büro bin. Ich habe

jetzt gesagt neun Leute, denn dann sind wir vielleicht zu zweit oder so. Also man hat ja nicht dieses, dass man jetzt mal eine größere Gruppe antrifft. Also jetzt der Winter und Frühjahr, das war jetzt schon ganz schön hart, so aus der Perspektive. Ich verstehe privat ja auch was dafür. Ja, wir sind glaube ich von daher absolut okay.

118 **I:** [00:36:06] Das heißt aber, wenn sie dann im Büro sind, dann kann es schon mal vorkommen, dass da noch jemand anders vor Ort ist.

119 **B:** [00:36:12] Genau. Und man versucht dann auch kurz zu quatschen. Aber meistens ist man sehr beschäftigt, weil man dann ja nur einen Tag im Büro ist und alles was. Dann hat man sich alles so hingelegt. Heute muss ich das alles hier erledigen, deswegen bin ich da. Und das heißt, dass es selten passiert, dass man da jetzt irgendwie keine Ahnung, zusammen Kaffee eine Stunde und man verquatscht sich oder so, das habe ich eigentlich noch fast gar nicht gehabt. Jetzt meine Zeit in der Firma ist zu kurz, aber wenn ich an meine andere Firma denke, bevor Corona war, war das durchaus eine Option, ob man es nun wollte oder nicht.

120 **I:** [00:36:47] Das verstehe ich. Also was sind denn das für Aufgaben? Wenn ich fragen darf, wie sie dann nur im Büro machen können, so dass sich das.

121 **B:** [00:36:59] Es gibt noch Papier, das ist okay. Der Grund ist halt, wenn es Freigabe Umläufe sind nicht Freigabe Umläufe, Umläufe von Fachzeitschriften. Also die Firma abonniert halt medizinische Fachzeitschriften. Ja, und das geht dann über verschiedene Schreibtische mit einem Laufzettel. Und dann gibt man das halt weiter und jeder guckt durch, was für sich oder für ihn interessant ist und. Da kommt man halt ins Büro. Hat man da 20 Zeitungen zu liegen?

122 **I:** [00:37:29] Ja, ja, die liest man ja auch nicht so schnell weg.

123 **B:** [00:37:31] Klar, das ist eher, es ist eher total hinderlich. Also es ist eher jetzt schon aus meiner Perspektive wirklich so, was auf der Kippe steht, ob man das noch macht in Zukunft oder halt nicht. Aber die Digital ist auch teuer. Also wenn man jetzt einen digitalen Zugang haben will von dem Journal selber, sind das andere Preise, als wenn ich das jetzt abonniere, weil man als Firma. Dann gibt es ja mehrere Zugänge oder Personen müssen eins ihr zugeordnet werden, dann können nicht 30 Leute einen Zugang kriegen, weil das sprengt dann die Kosten für einen, für ein Journal zum Beispiel.

124 **I:** [00:38:03] Verstehe.

125 **B:** [00:38:05] Das sind so Sachen umsonst. Ich muss noch mal was ausdrucken, ich habe zu Hause kein Farbdrucker zum Beispiel. Da ist manchmal Farbe nicht schlecht, so was. Oder ich habe ein paar- Ich weiß nicht, wenn ich mich auf eine Konferenz vorbereite, muss ich halt vor Ort hin, um auch irgendwie so Firmen Merchandise, das ich halt einen Schreibblock von meiner Firma mitnehme. Ein Kuli, sowas halt oder meine Visitenkarten habe ich größtenteils dort und weil man ja immer so hin und her tanzt ich habe jetzt hier zu Hause kein voll eingerichtetes Büro und habe aber nicht alles im Büro, weil ich ja zu Hause auch zum Teil bin. Also man schleppt dann ab und zu auch Sachen halt hin und her.

126 **I:** [00:38:47] Ja klar. Okay, dann hätte ich noch mal eine Frage dazu. Ich weiß, Sie haben jetzt erwähnt, dass Sie sind das nicht so geheuer ist, so viel über

Konflikte zu sprechen. Aber ich entschuldige mich im Vorherein, wenn ich dann doch noch einmal ich mach es nochmal trotzdem. Also Sie müssen natürlich auch nicht beantworten, ist alles auf freiwilliger Basis.

127 **B:** [00:39:11] Ja nicht. Ist ja nichts Schlimmes. Konflikte gehören zum Leben dazu.

128 **I:** [00:39:16] Absolut. Genau. Und zwar würde mich noch mal interessieren, ob es noch mal abgesehen von diesem Individual-Konflikt, den Sie, über den wir uns vorhin unterhalten haben, noch andere, allgemeinere Konflikte gibt im Team, von denen Sie vielleicht auch als relativ neue Person vielleicht mitbekommen haben?

129 **B:** [00:39:36] Ja, absolut. Also ich glaube, gerade zum Anfang, weil man nämlich so unbedarft ist, man ist ja sehr offen und hat noch nicht was angesammelt, sondern dann grundsätzlich würde ich schon sagen, dass ich auch ein bisschen eine Antenne dafür habe, wenn irgendwo ein Konflikt besteht oder so und das fliegt halt schon mal mit 15 Jahre Zusammenarbeit in einer Email nach. Also da kann man dann schon mal rauslesen aus einer Email, dass das, wo man sich dann fragt also. Was ist eigentlich jetzt die Aussage der Email? Warum ist sie jetzt so formuliert? Da sind wir wieder bei dem Thema. Es ist eine E Mail.

130 **I:** [00:40:11] Ja, klar. Aber Sie sagen ja auch gerade selber, sie sind dann nicht wirklich davon betroffen. Das war nur neutral weißes Papier, aber haben trotzdem das Gefühl, dass in dieser Email neben der Sachebene noch was mitschwingt, was auch in was auch immer einer Absicht so formuliert ist und nicht anders?.

131 **B:** [00:40:28] Also vorher wurde zum Beispiel sehr hierarchisch gearbeitet . Also aus Erzählungen weiß ich, dass da ein ganz, ganz anderer Führungsstil jahrelang gewesen, der jetzt auch vor zwei Jahren gewechselt ist, zu eher lange Leine locker und du bist dafür verantwortlich und. Nö. Solange du klar kommst. Alles super. Wenn du was brauchst, sag Bescheid. So wie ich persönlich sehr gerne arbeite, zum Beispiel. Und. Dadurch haben sicherlich manche Leute vielleicht aber auch so ihre Stellung verloren, weil sie vorher vielleicht oben waren und einfach mal gesagt haben Ja, macht das mal für mich.

132 **I:** [00:41:10] Okay.

133 **B:** [00:41:10] Und das geht jetzt vielleicht nicht mehr ganz so gut. Oder die andere Seite sagt so Moment, wir sind doch am Wechseln und meine Rolle ist das. Das ist nicht mehr so, auch wenn es jahrelang so war, dann. Das ist ja, das ist mir schon aufgefallen, dass es immer mal Themen gibt, nicht nur in der Email, auch im Gespräch und. Aber so wie ich das mitgekriegt habe, großes Bemühen, bei allen, wirklich, also bei allen im Team auch darüber zu reden. Und wenn es da was schiefgegangen ist, dass das halt nicht so im Raum steht, oder? Die Chefs sammeln ja auch Themen, vielleicht. Und dann gibt es mal ein größeres Meeting. Ein Rückblick fürs Quartal, wo sowas dann auch mal thematisiert wird oder wie es eigentlich die Rolle von dieser Person was tut sie, was tut sie nicht?

134 **I:** [00:41:57] Okay, das wird dann richtig im Plenum auch angesprochen?

135 **B:** [00:42:01] Ja genau. Nicht jetzt so an den Pranger gestellt, sondern einfach nur: Wir machen ja jetzt diesen Wechsel und das sind die neuen Aufgaben. Das

bedeutet, die Person ist jetzt da sehr eingebunden und so oder wir machen jetzt zum Beispiel Freigaben von Kommunikations-Materialien, also ein Flyer, der nach außen geht. Und da muss man ja ich persönlich Cook Heil aus der medizinisch wissenschaftlichen Sicht drauf, ob die Inhalte passend sind. Und dann macht man das ja mit. Einer ist Produktmanager, der andere ist Integrationsbeauftragte, der also guckt, dass das mit dem Heilmittel-Werbe-Gesetz, mit dem Arzneimittelgesetz und so und der verschiedene Rollen so ja, und trotzdem sind es aber immer noch Personen. Also zum Beispiel darf der Informationsbeauftragte schreiben das Rot gefällt mir nicht. Gar nicht sein Job. Aber gut so und das sind einfach Kommunikationsthemen. Da wäre ja jetzt wieder wenn ich mir vorstelle, ich habe ein Meeting, wir sitzen zu viert im Raum, die Unterlage wird hingelegt oder wenn es gut läuft, an die Wand geworfen. Sag ich mal.

136 **I:** [00:43:04] Ja.

137 **B:** [00:43:05] Dann sagt halt jeder so auf. Wollen wir das nicht hier so in einem anderen Ton machen? Oder hier die Formulierung Für mich klingt das nicht gut. Wie seht ihr das? Ja, dann redet man drüber. Und jetzt sind es Kommentare in ein PDF. Ja, wenn man dann fertig ist, schickt man das PDF weiter. Man sieht nur die Kommentare. Es ist fast vorprogrammiert, dass es da Unstimmigkeiten gibt. Und so was wird eben besprochen. Wie wollen wir das machen? Was ist doof? Was kann besser sein?

138 **I:** [00:43:31] Daher wird diese Vorgehensweise das ist super interessant, was Sie beschreiben diese, diese Vorgehensweise, die auch mal in Frage gestellt oder dieser Arbeitsprozess, so wie Sie ihn jetzt beschrieben haben mit dem PDF Dokument, das quasi dann durch die einzelnen Fachbereiche geht.

139 **B:** [00:43:46] Ja auf jeden Fall, weil halt auch immer mal gerade PDFs ist halt das es halt gesperrt von den Benutzernamen und dann macht man das halt gleichzeitig auskommentiert rein und man kann es nicht abspeichern. Okay, also der eine kann es nicht speichern und dann, also da gehen wir halt so in die Richtung, dass man vielleicht ein neues digitales Tool braucht. Denn SharePoint ist zum Beispiel nicht etabliert, hat Vor- und Nachteile. Sharepoint aber gerade aus PDF bezogen würde es halt nicht so viel bringen, weil es das nicht so zwingend besser macht. Aber mit wird Dokumenten kann man ja gleichzeitig dran arbeiten. Stimmt, hatten versions verlauf. Also jetzt ist halt mal was über speichert worden. Ja dann ist die Datei halt weg. Wenn es dann drei Wochen später auffällt, dann ist auch das selber nicht mehr gespeichert mit der Sicherungskopie. Das war nichts, wildes. Aber sowas passiert und da muss man halt drüber sprechen und.

140 **I:** [00:44:42] Okay. Und das diese. Das wird dann auch nicht nur von Ihnen angesprochen, sondern es ist dann auch allgemein, sozusagen?

141 **B:** [00:44:49] Ich habe zum Anfang die Rolle gekriegt, dass wenn mir was auffällt, ich es halt sagen soll. Ja, und es heißt schon, dass ich das ein bisschen mehr so in Frage gestellt habe und warum okay es so ist, wie es ist und bin da aber zum Teil wirklich auf offene Ohren gestoßen. Mit ja, sonst auch schon mal aufgefallen. Es sind einfach. Also es ist seitdem ich auch da bin und von Anfang an wurde es mir gesagt und jetzt habe ich es ja selber auch erlebt. Es ist halt super viel in kurzer Zeit gemacht worden und man kann nicht alles perfekt schon gleich haben und es wurden gefühlt 100 neue Prozesse aufgesetzt und es muss

sich halt alles einspielen und dann manche Sachen bleiben im Täglichen dann halt einfach zurück, weil es ja so grob läuft. Naja, und dann hat man halt andere Themen, die einfach dringender sind. Und so etwas bleibt immer auch glaube ich auf der Strecke mit Ordnerstruktur. Und wie lege ich Dateien ab und so?

142 **I:** [00:45:47] Ja.

143 **B:** [00:45:48] Manchmal, glaube ich. Wird wahrscheinlich nicht besser. Umso digitaler man arbeitet, würde ich tippen.

144 **I:** [00:45:55] Ja, das da stimme ich Ihnen zu. Absolut. Sie haben echt total viele interessante Punkte erwähnt. Ich habe mir nebenbei Notizen gemacht, aber was kann ich werden noch viele andere Themen auffallen, wenn wir uns dann im Nachhinein die das Interview transkribieren. Ich möchte an dieser Stelle noch mal fragen, ob Sie noch irgendwas mit uns mitteilen möchten, was bisher vielleicht auch nicht wirklich erwähnt wurde bezüglich hybriden Teams.

145 **B:** [00:46:24] Es gibt da eine Sache Tatsächlich wird eigentlich gedacht, dass das kommt, weil in meinem Kopf ist das so das nächste, was ansteht. Im Prinzip.

146 **I:** [00:46:33] Ja?

147 **B:** [00:46:35] Das hybride Arbeiten. Solange alle zu Hause sitzen und MS Teams nutzen ist das ja super, weil und wenn einer im Büro ist auch kein Thema, macht er halt Teams auf. Aber was passiert denn eigentlich wenn jetzt? Ich meine, die Lockerungen sind da jetzt Hamburg fällt ja auch. Also es geht jetzt bald los, dass vielleicht wir sind neun Leute, dann sind mal vier Leute im Büro, dann gibt es einem Team Meeting und es sind vier Leute in einem Meeting Raum. Was ist dann. Also dann. Weil ich habe das nämlich so kennengelernt, dass also vor Corona in der anderen Firma, wenn, da gab es dann mal mobiles Arbeiten, einen Tag die Woche oder so und ich fand das total schrecklich, weil nämlich die vier Leute im Meeting gesessen haben und sich unterhalten haben. Und man hat nichts mitgekriegt, einfach weil das Mikrofon zum Teil nicht gut genug war. Oder das Mikro war in der Mitte. Ich meine, es war ein Meeting, das war ein Meeting, Raum mit Mikrofon in der Mitte und einem Fernseher, wo man Bildschirme teilen konnte, was digital auch geteilt wurde. Also es war schon. Dafür, dass es vor Corona war, fand ich es schon echt ganz gut. Aber dieses Zwischenmenschliche so und dieser kleine Kommentar oder dieser Fingerzeig oder schlicht man halt nicht mit und man kommt nicht zu Wort, okay oder weniger. Ja, also es gibt ja auch verschiedene Typen, sag ich mal in der Meeting, manche, die einen hohen Redeanteil und Bedarf haben und wenn der halt vor Ort ist und man selber ist zu Hause wirds schon schwer und das interessiert mich total die da so die generelle Zukunft losgelöst von meiner Firma jetzt. Wie das funktionieren soll, weil wenn wir dann im Büro sitzen. Also es gibt Tage, wo man ja um 8:00 anfängt und bis 17:00 ist man einen Termin nach dem anderen und ich sitze im Büro und bin aber bei Teams und mit Headset. Muss ich denn überhaupt ins Büro? Und ist es ist eigentlich wirklich besser, dann im Büro zu sein, wenn ich ja trotzdem nur digital unterwegs bin. Das ist das eine so und das andere ist eben. Gibt es dann schon die Infrastruktur, dass man solche Meetings machen kann? Die Hälfte ist vor Ort und die andere Hälfte zu Hause und ist aber ebenbürtig. Also in der Informationsflut. Gar nicht Flut. Informationsaustausch untereinander.

- 148 **I:** [00:48:49] Halten Sie das für möglich, dass das, was mit einer irgendwann-?
- 149 **B:** [00:48:53] Bei einer entsprechende Anlage zum Beispiel halte ich das für möglich, wobei ich glaube, dass die vor Ort immer einen Vorteil haben.
- 150 **I:** [00:49:01] Ja.
- 151 **B:** [00:49:02] Weil z.B das Meeting ist vorbei und die gehen danach zusammen über den Flur.
- 152 **I:** [00:49:07] Ja klar.
- 153 **B:** [00:49:08] Redet noch mal drüber oder so. Oder sagen es hat er versucht, das irgendwie hier so durchzudrücken, aber das lassen wir nicht zu oder so, uns ist das wichtig und so Erinnerungen, die ich so vorher aus dem Arbeitsleben hatte. Kann man es positiv sein? Es erzeugt ja vielleicht auch mehr. Wir machen gute Arbeit zusammen, glaube ich, wenn man halt den persönlichen Kontakt hat. Jetzt ist das okay. Jeder ist jetzt zu Hause. Das passt schon. Aber wie gesagt, wenn es so und ich glaube persönlich, dass die Entwicklung dahin geht, wenn die technische Voraussetzung da ist und. Das sehe ich als Herausforderung für meine jetzige Firma auch da. Weil das sind Investitionen, das ist Struktur, das ist IT, das geht nicht von heute auf morgen. Das kann man auch nicht erwarten. Das ist schon.
- 154 **I:** [00:50:03] Ein super, super wichtiger Punkt, haben Sie recht. Es wird sehr interessant sein zu sehen, wie. Wir damit umgehen.
- 155 **I:** [00:50:12] Genau. Es ist ja nicht nur ein technisches Problem. Das hat ja Implikationen auf ganz vielen Ebenen.
- 156 **B:** [00:50:18] Einen praktischen Ansatz hätte ich tatsächlich noch.
- 157 **I:** [00:50:21] Oh ja.
- 158 **B:** [00:50:22] Das können Sie einfach. Gleiches Thema. Ich habe jetzt ja gesagt. Ich habe jetzt 15:00 im Anschluss. Termin zum Beispiel. Und wenn wir. Wir können zum Beispiel bis 13:59 reden. Also ich würde ein bisschen früher gerne, aber theoretisch könnten wir das. Und dann sage ich verlassen und dann gehe ich rüber. Insgesamt Dating Welt Online ist aber wenn ich jetzt vor Ort bin, muss sich eventuell habe ich Meter dazwischen und die Küche ist am Ende des Flures, wenn ich mir noch mal ein Wasser holen will. Oder die Toilette oder. Und es wird irgendwie auch wirklich einfach einen Einfluss auf die Medienkultur, glaube ich, haben, dass man die früher beendet, weil sonst kann ich nicht. Ich kann nicht im Besprechungsraum in der zweiten Etage sitzen und eine Minute später soll ich bei Teams reinkommen und mein Büro in der fünften Etage haben, wenn ich PC dabei habe.
- 159 **I:** [00:51:16] Ja. Es ist schön, sich mit Ihnen darüber zu unterhalten. Man merkt, dass sie sich da schon viele Gedanken gemacht haben und teilweise auch schon Ideen haben. Ähm, ja. Das Best Case Szenario für dieses Interview. Okay. Ähm. Ich. Ich muss gucken, dass wir nicht. Obwohl das Thema super interessant ist, dass wir nicht zu sehr von dem Katalog abweichen. Ja, völlig in Ordnung bin ich damit. Aber Sie haben jetzt natürlich durch die Beispiele und die Themen, die Sie erwähnt haben, mit nur 110 % von den Informationen, die wir von Ihnen haben wollen, schon erfüllt. Ähm, hatten jetzt auch diesen

interessanten Zusatz Punkt. Dann würde ich Sie an dieser Stelle noch fragen. Wäre es okay, falls für den Fall, dass im Laufe der Auswertung noch mal irgendwelche Nachfragen entstehen sollten, dass wir sie dann noch mal kontaktieren würden, eventuell bezüglich.

160 **B:** [00:52:11] Also wenn es meine Zeit dann zulässt, können wir das gerne machen.

161 **I:** [00:52:15] Okay, kann man dann ja eventuell auch schriftlich machen, wenn es wirklich nur um Details geht. Also keine Sorge, es wird jetzt keine drei stündigen Anschluss Gespräche geben.

162 **B:** [00:52:26] Nein, aber ich unterstütze das gerne. Ich habe ja selber studiert, von daher war das alles super. Können wir gerne machen.

163 **I:** [00:52:32] Ja, dann bleibt mir nur noch zu sagen Vielen Dank für all diese Informationen und Ihre Eindrücke und Einschätzungen und Gedanken dazu. Ja, es hat mir sehr viel Freude gemacht. Es war tatsächlich mein erstes Interview von all den. Ich denke, das macht Lust auf mehr. Ja, also.

164 **B:** [00:52:54] Ich kann mich auch nur bedanken. War interessant, hat Spaß gemacht und für das erste Interview perfekt, würde ich sagen.

165 **I:** [00:53:01] Also vielen Dank. Gut, gut.

7.2.7 Interview 8

2 **I** Annehmen. Gleich.

3 **I** Genau so!

4 **I** Die Aufzeichnung hat begonnen.

5 **B** Genau. Genau. Jetzt steht rechts noch schließen. Aber das lasse ich mal lieber.

6 **I** Genau das lasse ich auch immer offen. Vorsichtshalber. Aber genau. Dann will ich jetzt noch mal auch auf Band noch mal ich ganz lieb begrüßen. Und die Aufnahme von Ton und Bild läuft gerade und noch mal jetzt auch auf Band. Bist du damit einverstanden, dass wir das Interview so aufzeichnen?

7 **B** Ja, bin ich.

8 **I** Dann starten wir doch gleich rein. Und die erste Frage, die ich an dich hätte, wäre, kannst du vielleicht zunächst in wenigen Worten das Unternehmen beschreiben, in dem du arbeitest?

9 **B** Ja, ich arbeite in einem Maschinen klassischen Maschinenbau Unternehmen, das am Standort S1 hier bei S2, 400 Mitarbeiter hat mit Produktion, Entwicklung, allen Bereichen Verwaltung usw. Es gibt noch drei weitere Standorte in Deutschland mit auch etwa der Personenzahl. Die sind eher in von den Produkten her bedienen die andere Bereiche. Also wir sind so klassischer großer Maschinenbau für Kontrollwägesysteme und international sind wir weltweit vertreten mit

inzwischen glaube ich 18.000 Mitarbeitern. O8 nur zum Verständnis, wenn du bei REAL deine Äpfel auf die Waage legst, wird das eine O8 Waage sein.

10 **B** Oder, keine Ahnung. So, das sind unsere Schwesterunternehmen. Und wir machen aber das was was, womit der Endkunde gar nichts zu tun hat, sondern wir machen das, was praktisch in großen Maschinenstraßen steht. Also wo riesen Produkte, Paletten gemessen, gewogen, gescannt mit Laser Röntgenstrahlen, also so Babynahrung, dass da keine Glas Rückstände oder so was sind also und Präzisionswaagen gerade auch so im Wägebereich das was in milli milli Milligramm geht so Apotheker, medizinischer Labor Bereich und auch ganz stark DHL. Also so diese ganzen ehm, die ganzen wie sagt man ja diese ganzen Liefer Sachen und so weiter. Ja und bin da schon seit 32 Jahren. Habe immer was anderes gemacht und bin irgendwann vor 15 Jahren dann durch den erstmaligen Ausbildungsbereich habe ich dann nebenbei noch den, den Personalfachkaufmann gemacht und bin seitdem in unserem Unternehmen alleine für die Abrechnung zuständig. Zeiterfassung und alles, was so mit diesem klassischen Personalbereich zu tun hat, also was, was du anfassen kannst: Bescheinigung, Versicherung, Zusammenarbeit mit Behörden, Ämtern, Krankenkassen. Und so weiter und so fort. Und wir sind bei uns in der Abteilung vier fünf Vollzeitkräfte. Ich mache Teilzeit, 30 Stunden, fünf Vollzeitkräfte, davon sind drei die typischen Business Partner mit Bachelor oder Masterstudium. Eine Personalleiterin. Und ich mache, wie gesagt, diesen klassischen Bereich und die anderen drei machen eher diese typische Beratung der Fach- und Führungskräfte und Rekrutierung.

11 **I** Super, also dein Team besteht aus, moment, habe ich jetzt nicht richtig gezählt. 1234567 Leuten?

12 **B** Eins, zwei. Wir hatten jetzt eine Rückkehrerinnen aus der Elternzeit und eine, die in Elternzeit gegangen ist. Weiß jetzt nicht, ob man die dazuzählt. Also noch eine Teilzeitkraft, die die neue Elternzeit jetzt temporär und den den Platz einnimmt. Also aktiv sind im Moment 123 Vollzeit und drei Teilzeitkräfte. Ja.

13 **I** Okay, super. Und du bist in diesem Team seit 15 Jahren?

14 **B** Ja. Damals noch nur mit meiner Personalchefin alleine. Und da waren es auch noch 150 Mitarbeiter, etwa 120, 130. Und das ist natürlich alles, das ist ja alles mehr geworden. Also trotz der ganzen Digitalisierung und angeblicher Vereinfachung von klassischen Verwaltungsaufgaben befinden wir uns ja im Moment, kann ich zumindest sagen, in so einem Stadium. Du hast eine elektronische Personalakte und machst aber trotzdem noch ganz viel in Papierform. Also du hast eine doppelte Arbeit eigentlich.

15 **I** Okay. Super. Dann wird mich bezüglich des Teams interessieren. Inwiefern arbeitet dein Team hybrid aktuell?

16 **B** Ja. Also, wir haben jetzt eigentlich seit März 20 immer mal wieder mit kleinen Veränderungen im Schnitt eine Anwesenheit von einmal die Woche gehabt im Wechsel. Wir hatten über Teams jetzt die ganze Zeit ein Excel Sheet, in das sich jeder eingetragen hat, wie es gepasst hat, was gerade anstand, also was weiß ich. Ich sage jetzt mal Namen, so die [Person X] am Montag, die [Interviewee 8] am Dienstag, die [Person Z] am Mittwoch und die [Person Y] am Donnerstag und am Freitag. Wer grade irgendwie was im Betrieb machen musste und die

Woche drauf. Und so weiter und so fort. Zeitweise wurde das wieder mehr, was dann parallel mit Zunahme der Inzidenz von unserer Chefin wieder ein bisschen ausgebremst wurde, dass gesagt wurde bitte nicht zusammen im Büro, auf keinen Fall könnt ihr das nicht alles zu Hause machen. Und da war jetzt ganz typischerweise Elektro, also Arbeitsunfähigkeit Bescheinigung. Diese gelben Scheine, die müssen natürlich die Post alleine, das muss ja geöffnet und bearbeitet und die Zeiterfassung eingepflegt werden. Also einer von uns war auf jeden Fall also es war täglich besetzt bei uns.

17 **I** Und die Verteilung. Wer im Homeoffice ist oder im Büro, ist meistens aktuell noch so einmal in der Woche ist man im Büro und den Rest verbringt man quasi im Homeoffice.

18 **B** Ja, dazu muss ich aber sagen also es wurde jetzt eine neue Betriebsvereinbarung abgeschlossen, in der jeder einen Antrag stellen konnte, dass er also eine Anwesenheitspflicht von zwei Tagen im Büro hat, die restliche Zeit zu Hause bleiben kann. Ehm auch im Team abgesprochen, das haben unglaublich viele Mitarbeiter in Anspruch genommen. Bei mir war es jetzt einfach 50 %. Ich arbeite vier Tage in der Woche, also werde ich zukünftig, ab 1. Juni greift das bindend, werde ich zukünftig zwei Tage zu Hause sein und zwei Tage im Büro. Und ich habe aber jetzt für mich kann ich sagen, ich bin jetzt 2 1/4 Jahre einmal die Woche nur im Büro gewesen und bei den Kolleginnen, die HR Business Partner, die ja Rekrutierungen machen, da hat es jetzt auch wieder in den letzten Monaten zugenommen, dass die Interviews nicht mehr über Teams gemacht werden, sondern die ehm, die Bewerber, auch wieder in den Betrieb kommen, Präsenzgespräche. Dadurch sind die natürlich jetzt öfter da. Also glaube ich, dass wir alle ziemlich nah am Arbeitsplatz wohnen. Dann kommt die eine mal vormittags, weil sie zwei Interviews hat, nachmittags arbeitet sie wieder von zu Hause. Und bucht sich vielleicht das auch noch interessant. Guckt in unsere Excelliste. Guckt in unsere Raumübersicht. Haben wir auch Kalender. Und schaut halt, wenn eine [Interviewee 8] da ist und natürlich Papierarbeit und so weiter. Dann nimmt sie sich irgendeinen Besprechungsraum auf der anderen Seite und sitzt da drin.

19 **I** Okay. Super. Du hast eben schon ein bisschen erwähnt. Aber vielleicht noch mal? Wie lange arbeitet dein Team schon so hybrid?

20 **B** Zwei 1/4 Jahre durchgehend

21 **I** Am. Und davor habt ihr quasi immer ganz normal Präsenz gearbeitet also gab es keine remote Arbeit.

22 **B** Nein, da ist es mal vorgekommen, dass die Personalchefin gesagt hat. Also ich, ich habe dann ein großes Projekt, ich brauche das nur für. Es ist Freitag, ich arbeite heute von zu Hause, aber ganz selten.

23 **I** Okay. Jetzt würde mich auch deine Meinung auf die hybride Teamarbeit vor allem auch mal interessieren und zwar ganz grob. Welche Vorteile siehst du in der hybriden Teamarbeit?

24 **B** Also für mein Empfinden kannst du viel effektiver arbeiten, mit viel mehr Ruhe, viel weniger Unterbrechungen. Konzentrierter. Fokussierter. Ich kann da eigentlich nur Vorteile. Ich habe unglaublich viele Vorteile daraus gezogen. Mag aber auch mit meinem Arbeitsbereich zu tun haben.

- 25 **I** Was glaubst du denn funktioniert besser bei rein digitaler Arbeit?
- 26 **B** Einfach. Du kommst viel schneller zum und konzentrierter zum Ziel. Und und. Vor allem, wenn ich an diese endlosen Besprechungen denke. Was weiß ich. Acht Leute in einem Besprechungsraum und oder sogar eine Geschäftsreise zu anderen Standorten. Im Prinzip sind das Dinge, die man über Teams in maximal anderthalb Stunden hätte abklären können. Dafür die lange Anreise den ganzen Tag. Dies vielleicht noch mit Hotelübernachtung. Also das sind da sind so viele Dinge, die, die durch dieses Digitale weggefallen sind und einfach viel effektiver sind. Also wirklich nur Vorteile sehen, sehen.
- 27 **I** Im Vergleich zu den Vorteilen. Welche Nachteile siehst du denn konkret in der hybriden Teamarbeit?
- 28 **B** Dass man vielleicht, wenn man vorher, nicht jetzt wieder an uns denke. Wir haben zu fünft im Büro gesessen, dass vielleicht derjenige, der von zu Hause arbeitet, logischerweise weniger mitbekommt. Du kannst ja automatisch, du hörst jemand sprechen, du es wird, man tauscht sich aus. Das leidet vielleicht ein bisschen. Also. So dieses das soziale Miteinander in Präsenz.
- 29 **I** Was würdest du sagen, dass das zum Beispiel in rein virtuellen oder rein face-to-face Arbeitssituationen besser.
- 30 **B** Stellt du die Frage nochmal.
- 31 **I** Mh Ja, genau. Also ja, die Nachteile, so ein bisschen diesen Austausch benannt. Und da wollte ich fragen, ob du das Gefühl hast, dass es zum Beispiel in rein analog also wird, also wenn du euch seht im Büro besser wäre oder auch, ob das besser wäre, wenn es zum Beispiel nur rein digital ist.
- 32 **B** Ich finde eigentlich die Mischung optimal. Also dadurch, weil du dadurch so flexibel bist, dass du das du mit noch mal ein Beispiel draus machen. Wenn ich meine Gehaltsabrechnung fahre, brauche ich wirklich Ruhe wie das vorher war vor Corona, wenn fünf Leute da rum gewuselt haben. Du bist permanent unter, musstest dich immer wieder neu reindenken. Das Fehlerpotenzial war einfach auch höher und so und ich kann ja aber jetzt mich mich so um mich so terminieren, dass ich hier die Ruhe habe. Und wenn ich dann im Betrieb bin und meine Kollegin sehe, dass wir uns aktiv vielleicht zu zukünftigen Themen, Projekten, was auch immer austauschen können.
- 33 **I** Okay, super. Du bist ja jetzt gerade schon so ein bisschen auf dein Team eingegangen. Könntest du die Zusammenarbeit in deinem Team ein bisschen beschreiben?
- 34 **B** Ähm. Also bei uns greift eigentlich alles ineinander. Es geht damit los, dass eine. Soll ich richtig detailliert?
- 35 **I** Ähm, gerne auch erstmal grob und dann könnte ich auch auch noch mal nachfragen. Aber mach auf jeden Fall erstmal.
- 36 **B** Also bei den Themen, die die überwiegend die Zusammenarbeit beinhalten, ist es so Bewerbungsprozess: Stelle wird ausgeschrieben, die Business Partner suchen Bewerber bla bla Erstgespräch, zweite Gespräch und dann bei Vertragsabschluss. Fängt eigentlich meine Arbeit an, wir arbeiten mit, mit SAP, mit dem HCM und Payroll Tool. Dass ich schon mal so eine. Also ich muss dann Position

einstellen. Und so weiter und so fort. Dann muss ich die Zeiterfassung, also alles was notwendig ist, damit der Mitarbeiter zum Termin X anfangen kann. Wir arbeiten mit Excel Checklisten, die halt nach Business Partner und Specialist gefiltert werden können. Wer hat welches To-Do? Vier Wochen vor Eintritt, zwei Wochen vor Eintritt nach Eintritt. Und wenn die Excel File abgeschlossen ist, ist der Mitarbeiter dann auch schon ein paar Wochen im Betrieb.

37 **B** So. Und da hast du aber permanent auch einen Austausch. Hast du an dich gedacht, liebe [Person X]? [Interviewee 8], könntest du noch. Also das geht so ineinander über. Und genau so auch bei, was weiß ich, Mitarbeiter soll eine Gehaltserhöhung bekommen. Da werden Vertragsverhandlungen geführt oder

38 **B** Ein Mitarbeiter hat eine Positionsveränderung, wechselt in ein komplett anderes Team. Dann muss ich wieder in SAP ein, eine neue Position muss man den Mitarbeiter rüberschieben. Ich brauche Information. Wer ist der neue Vorgesetzte? Wie? Wie wird der Mitarbeiter? Welche Position nimmt er ein? Wie sieht die vertragliche Situation aus? Also ein permanentes Miteinander kommunizieren oder Langzeitkranke Wiedereingliederung? Wann kommt der Mitarbeiter zurück? Wie lange wird er noch Krankengeld bekommen? Das muss ich alles wissen, damit ich. Weiß, wann ich das beende oder das beginne.

39 **I** Super spannend. Also du hast gerade perfekt beschrieben, wie verwoben eure Arbeit ist. Die werden dann in eurem Team Entscheidungen getroffen?

40 **B** Also wir haben da schon klare Richtlinien. Das heißt, wir haben so eine Art lebendes. Ja, wie soll ich das sagen? Personal HR Themen heißt das also so. Also auch so besondere Situation, wenn ganz simples beispiel es gibt eine Heiratsgratifikation und eine Geburtsgratifikation. Ganz klar Mitarbeiter kriegt Summe X nach Vorlage der Heirats- oder Geburtsurkunde. So was macht man aber in dem Fall, wenn die Person Zwillinge bekommt, bekommt sie dann zweimal den Zuschuss? Und was macht man, wenn ein Ehepaar oder wenn wenn zwei Personen heiraten, die beide im Betrieb arbeiten? Bekommen dann beide den Zuschuss? Also ganz simple Dinge. Ja klar. Bei Zwillinge zwei mal den Zuschuss, weil es sind zwei Kinder. Bei Geburt äh bei Heirat bekommen beide Partner, weil jeder ist Arbeitnehmer auch den Zuschuss. Solche Sachen sind dann noch mal so im speziellen aufgeführt oder was weiß ich. Azubis mit Sonderurlaub und irgendwelche sonder Sachen kriegen die das auch? Also so Sachen die so die so passieren während der täglichen Arbeit fragen die sich die sich dann ergeben werden, werden im Team besprochen. Wir haben also wöchentliche Meetings. Springe ich gleich noch mal rüber. In denen aktuelle Fälle besprochen werden. Oder wer hat grad was zu tun? Von den Aufgaben her ist es nicht so, dass es heißt: Kannst du mal das machen? Du hast Kapazität. Das nicht, weil wir klare Aufgabengebiete haben, aber schon so. Ich hatte ja das und das vor oder der und der sollte eingestellt werden. Da sind wir jetzt schon kurz vor Vertragsabschluss. [Interviewee 8] damit du das weißt. Ah, super. Oder ich sage hier, der Mitarbeiter sowieso tritt ja aus. Habt ihr daran gedacht, das und das noch zu machen? Und weil du eben wegen Entscheidung fragtest letztendlich die Entscheidung trifft unsere Personalleitung dann, wenn wir nicht weiterkommen oder wenn wir das Gefühl haben, das hat weitreichende Konsequenzen. Und ich glaube, da sind wir auch alle im Team Profis genug um entscheiden zu können. Jetzt müssen wir die Personalleitung mit reinholen. Ahm.

- 41 **B** Oder vielleicht sogar die Geschäftsleitung oder Dinge, die wir selbst entscheiden. Und grade während ich spreche, fällt mir das gerade so auf. Gerade in der extrem Corona Zeit haben wir uns im Team extrem gut untereinander ausgetauscht und ganz viele Dinge in Teams, Meetings unter. Die waren damals noch zweimal wöchentlich entschieden. Leute, ich habe das und das. Was meint ihr? Was sagt ihr?
- 42 **I** Genau den Aspekt würde ich auch sofort nochmal eingehen, nämlich wenn meine nächste Frage auch gewesen Wie kommuniziert ihr im Team? Das scheint ja eine wichtige Rolle bei euch zu spielen. Wie macht ihr das genau?
- 43 **B** Also putziger Weise fand ich vor 15 Jahren noch ganz befremdlich, als ich nur mit meiner Personalchefin zusammen war in einem Büro, das sie mir damals schon per Email geschrieben hat. Ich fand das damals ganz komisch, weil sie saß irgendwie 3 Meter weiter weg, hat sich aber so eingespielt, dass es für uns heute ganz selbstverständlich ist, auch zur Dokumentation. Wir arbeiten auch mit Mitarbeitern so aus anderen Bereichen oder Führungskräften. Was aber jetzt das Team anbelangt, also vieles, vieles, was eben auch in die Personalakte dann gehört, ist einfach schöner, wenn man eine schriftliche Antwort hat. Ähm, was weiß ich, gibt es 1000 Beispiele. Der und der muss umgestellt werden, oder? Also ich nehme jetzt mal die ganz simplen Dinge. Zum ersten fünften wird das Team nicht mehr von dem geführt, sondern sondern von dem stell bitte am 28. um okay. 28. ist dann eher ungewöhnlich. Das hätte ich dann gerne schriftlich. So, dann kommt per Email die Bestätigung und ich kann es bei mir entsprechend dokumentieren für gewisse andere Dinge.
- 44 **B** Ansonsten viel über Teams. Kurz anrufen. Sag mal, wie war das nochmal? Wir hatten doch da gestern kurz drüber gesprochen, oder hast du von dem und dem schon ne Info? Ach nee, aber ich habe heut Nachmittag den Termin. Da sag ich dir dann gleich Bescheid. Und dann kriegst du entweder einen Rückruf über Teams. Ich habe jetzt den Termin gehabt oder eine kurze Info per Email oder über den Chat. Sehr fließend.
- 45 **I** Und Team Meetings. Wie macht ihr die?
- 46 **B** Also. Die festen Meetings waren während der ganzen Corona Zeit zweimal wöchentlich. So wie wir jetzt den Termin hatten. Es waren also ganz feststehende. Immer 13:00 dienstags, donnerstags eine Stunde angesetzt. Wir haben auch versucht, in der einen Stunde wirklich alles abzuarbeiten. Sollte die Zeit nicht gereicht haben? War es oft so, dass vielleicht, meine Kollegin und ich, die jetzt eher so den klassischen Bereich machen, dass die aus dem Termin rausgegangen sind und die anderen drei haben sich zu bewerben oder so vielleicht noch ausgetauscht, sind länger im Termin geblieben. Oder man hat gesagt hey, das müssen wir noch mal vertiefen. Wie sieht's denn morgen bei euch aus. Ja, okay. Alles klar. Ich guck mal, wann alle einen Slot, sodass wir dann nochmal ja uns austauschen.
- 47 **I** Und welches Kommunikationsmedium habt ihr da genutzt?
- 48 **B** Eigentlich alles über über die Kalenderfunktion. Also dass man halt sieht, wer ist wann belegt? Also Kalenderpflege ist bei uns das A und O, wer hat welchen Termin? Die Kalender sind im Team freigegeben, so dass ich sehe, dass es einfach nur ein Blocktermin war, meine Kollegin an irgendein Projekt arbeitet

und nicht gestört werden will. Sie könnte aber den Termin schieben. Oder aber es sind Interviews, das sehe ich, da weiß ich genau, nee, da brauche ich sie gar nicht zu fragen. Ich muss nach einem anderen Termin schauen, oder der ist heute im Büro. Ich brauche irgendwas, was in irgendeinem Aktenschrank steht. Ich bin zu Hause, dass ich ja kurz anrufe oder schreibe. Kannst du mir das mal kurz einscannen und zusenden?

49 **I** Aber diese, diese Teammeetings, die waren dann auch über Teams oder waren die in Präsenz.

50 **B** Nur Teams.

51 **I** Nur Teams. Genau. Habt ihr da, habt ihr während euren Meetings Kommunikationsregeln?

52 **B** Ja. Äh. Ja. Ja. Nein. Ich wusste, ich muss schmunzeln, weil ich kann mich erinnern. März 20 in den ersten Wochen, alle mit Blazer. Da gibt es ja so verschiedene witzige, ne? Im März, im Mai und im Juni wurde nur noch angeschrien 'Mach die Kamera aus' oder so also so, ja. Also die ersten Monate war noch so unausgesprochen, ganz klar obenrum. Jetzt vielleicht nicht. Also bei uns ist er so, Jane äh, Jeans und Bluse oder was weiß ich. Ahm, aber da schon gestylt, geschminkt. So nach einigen Wochen war dann die Jogginghose. Da wurde dann auch drüber gesprochen.

53 **B** So Oh so! Aber immer mit, mit, mit Kamera an! Dann kam die Lotterzeit. Äh.

54 **B** Ungeschminkt, ungeduscht. Komplet in Jogginghose. Gerne keine Kamera. Das hat meiner Chefin gar nicht gefallen. Der war es immer wichtig, dass wir uns untereinander sehen. Zwischendurch kam dann auch die Zeit, da hat der eine gegessen, der nächste hat getrunken. Ich habe sogar mal eine geraucht, habe dann immer so gemacht, so. Und das Ganze also es war wie so eine Welle, es war so die Lotterwelle und und dann war aber wieder. Also mittlerweile ist es eigentlich so auch aufgrund von von Verbindungsproblemen. Manchmal wenn wenn irgendwelche Präsentationen noch laufen ist die Verbindung einfach besser, wenn die Kamera aller ausgeschaltet ist, sodass wir das dann kurz abgestimmt haben. Grundsätzlich war aber bitte wach sein. Ich wurde irgendwann mal in einer ganz langweiligen Teamsitzung, habe ich wohl hin und her gehibbelt. Da hat meine Chefin mich danach angerufen und hat gesagt: 'Sag mal [Interviewee 8] was ist denn mit dir los? Dieses Rumgehibbele und Äh. Öh' War mir gar nicht bewusst.

55 **I** Und inwieweit werden in euren Team werden, sind diese Teammeetings strukturiert bzw. Werden die protokolliert?

56 **B** Wir haben über Teams, äh das macht. Also wir haben erst mit OneNote ganz lange gearbeitet. OneNote lässt sich aber nicht so gut bearbeiten. Ist von der Formatierung her auch nicht ganz so schön für ein ganzes Team, sodass wir dann relativ schnell bei Teams dazu übergegangen sind, mit Excel zu arbeiten. Dass jeder permanent drin arbeiten kann. Wir hatten so Blöcke, also angefangen oben. Die Personalleiterin, hatte so ihre main Themen, dann die Business Partner und ich bin immer ganz zum Schluss gekommen, was mir immer sehr recht war, weil ich habe eh die klassischen festen Sachen. Ich hatte gar nicht immer so viel dazu beizutragen und so hat jeder immer so einen Slot von zehn Minuten. So.

- 57 **B** Und eine Kollegin hatte sich von Anfang an bereit erklärt. Der hat das Spaß gemacht, das Ganze eben zu dokumentieren. Und danach wurde es anfangs herumgeschickt. Anbei das Protokoll vom. Und als wir auf Teams umgestiegen sind, war klar du brauchst ja nur drauf zu gehen. Also Teams Excel.
- 58 **I** Okay, super. Inwiefern, wenn wir jetzt noch bei der Kommunikation sind, inwiefern unterscheidet sich denn die Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern?
- 59 **B** Da muss ich kurz drüber nachdenken [...].
- 60 **B** Wenn ich jetzt von mir spreche mit einer Kollegin, die auch HR Specialist ist. Und weniger diese Rekrutierung Fachkräfte Führungskräfte Geschichte macht. Ah mit der tausch ich mich extrem nach Lust und Laune aus. Ob jetzt WhatsApp, ob Handy privat, ob Teams, schriftlich, Email. Wie es grad passt.
- 61 **B** Also was ich aber sagen kann. Und ne andersrum. Und bei den anderen hält es sich glaube ich ne gute Waage. Also per Email, ich find Email immer noch ganz gut, weil die Sachen halt auch länger nachvollziehbar bleiben. Bei Teams hast du ja der Chatverlauf. Ich weiß jetzt nicht in welchem Zeitraum, aber oft wöchentlich glaube ich. Du siehst ja den Verlauf ganz und gar nicht mehr. Und wenn du noch mal irgendwo anknüpfen oder nachfragen möchtest, ist das ja problematisch. Also so, wens schnell gehen soll mit Anruf, ansonsten kurz schreiben.
- 62 **B** Ja, so würde ich sagen. Und ganz viel über Teams mit 'Ich teile mal', wenn was gezeigt werden sollte. Das haben wir alle sehr zu schätzen gelernt.
- 63 **I** Okay super. Was Sie auch noch interessieren würde. Wie wird denn mit zum Beispiel mit Missverständnissen oder Meinungsverschiedenheiten im Team umgegangen?
- 64 **B** Sehr höflich. Das hat aber mit hybrid nichts zu tun. Das war vorher auch schon so sehr höflich. Hm, da wird auch mal die eine, wenn unter uns ganz ehrlich, die eine, die mir sehr, sehr nahesteht. Äh, ja. Also, wir tauschen uns sehr eng aus und sehr direkt. Und da gibt es auch mal einen ordentlichen Spruch gegen eine dritte oder vierte, die davon nichts weiß. Ansonsten. In einer sehr höflichen Art und Weise. So wenn ein Fehler, es wird auf Fehler, auf definitiv auf eine sehr charmante Weise hingewiesen. Anders ist da noch meine Chefin. Die ist da weniger sensibel. Das war sie aber auch vor dem hybriden Arbeiten nicht.
- 65 **I** Das baut so ein bisschen auch auf die Frage auf, wie du aktuell die Stimmung oder die Stimmung im Team beschreiben würdest.
- 66 **B** Dadurch, dass wir, für mein Empfinden, die einzige Abteilung war, die auch während Corona weiterhin auf Anschlag gearbeitet hat, bis auf Anschlag, also ohne. Ich weiß von anderen Abteilungen, die sind zwischendurch spazieren gegangen, einkaufen gegangen, schlafen gegangen. War bei uns undenkbar. Von uns hat jeder immer bis wirklich.
- 67 **B** Das ist halt Personal ist halt. Ja, das hat auch in Corona nicht abgenommen. Und die Stimmung hat also auch wieder die Wellen, von denen ich vorhin schon mal gesprochen habe. Erst dieses sich einfinden ins Hybride. Das hat auch ein bisschen gedauert. Das flutschte irgendwann richtig toll. Unter uns im Team

super. Da war sich keiner zu schade, die Post für den anderen mal eben auf den Drucker zu legen und rüber zu scannen. An die die ähm zu Hause waren. Irgendwann grätscht aber meine Chefin rein, die halt dann gesagt hat, 'die Business Partner sollen aber AUs nicht einscannen, [Interviewee 8]. Da musst du einen Weg finden'. So ja, also eigentlich sie sie hat das Ganze dann wieder ein bisschen ausgebremst. Dann kam wieder eine Zeit zum Winter hin, da lief es außerordentlich gut. Dann war aber auch, glaube ich, Corona bedingt so ein gewisser Frust auch auch im Privatbereich spürbar. Bezüglich der Situation Lebenssituation. Da hat man dann so ein bisschen mehr grummelig, hat man so behauptet, man fühlte sich ausgegrenzt. Man kriegt nichts mehr mit, was die anderen besprechen, weil man in dem und dem Termin nicht mit eingeladen war. Also das gab es auch. Ich glaube, da spielt auch ganz viel das eigene Befinden mit rein. Also zwei Kolleginnen hatten auch wirklich Probleme von zu Hause zu arbeiten. Die eine hat einen Partner, der Schichtarbeit macht, die hat ich arbeite ja mit drei Bildschirmen, habe [Tochter Interviewee 8] Zimmer, die andere hat mit dem Laptop auf dem Sofa gearbeitet und ihr Mann in drei Schicht in einer kleinen Zweizimmerwohnung. Also das spielt da auch noch mal alles mit rein.

68 **I** Ja, auf jeden Fall. Also du bist jetzt schon auf verschiedene Faktoren eingegangen, was auch so eine hybride Arbeit beeinflussen kann. Und was ich gerade spannend finde, also dieses ausgegrenzt sein oder dass auch eure Chefin euch ein bisschen ausgegrenzt hat. Also falls du auf eines der beiden Beispiele nochmal ein bisschen intensiver eingehen könntest, vielleicht ein bisschen beschreiben könntest, das wäre super.

69 **B** Ja. Also das war ich ich wir haben das eigentlich, das haben wir uns auch untereinander bestätigt. Aber die Zusammenarbeit mit der Chefin war schon vorher öfter mal problematisch für alle, weil sie dann wirklich naja, ich würde jetzt sagen, wie Personalleiterinnen oft beschrieben werden. Also das war wirklich ein Flow im Team. Ich habe das wirklich als Flow wahrgenommen und wir haben uns auch immer wieder bestätigt, wie toll es ist und bedankt und was weiß ich. Wenn ich mal in Excel nicht weitergekommen bin, habe ich die eine Kollegin angerufen, die eigentlich Business Partner ist. '[Person Y], ich teile. Kannst du mal kurz? Schau doch mal!' 'Ah [Interviewee 8], ich glaube, probier mal dies und das.' Also, es hat einfach Spaß gemacht. Oder eine anderer, die mich abrechnungstechnisch gefragt hat. 'Du, die Führungskraft will dies oder das. geht das überhaupt steuerlich? Guck mal so und so, das ist die Idee.' So, und dann habe ich wieder recherchiert, weil ich ja mehr Erfahrung habe, konnte ihr eine Rückmeldung geben. Also das war wirklich ein ein ganz tolles Miteinander. Oder auch dieses. Da sind zehn Arbeitsunfähigkeiten reingekommen. Ich les das mal eben schnell vor. Dann kannst du, also ich, direkt in die Zeiterfassung von zu Hause die Krankheiten einpflegen oder solche Sachen, die ja auch Abrechnung relevant waren, also auch wieder mit Fristen und in wurde insofern dann problematisch, dass als auch unsere Chefin dann mal wieder ins Büro gekommen ist, sie natürlich bei der geöffneten Zimmertür in ihr Büro mitbekommen hat, dass die eine Kollegin mir 15 Arbeitsunfähigkeit vorgelesen hat. Gib mal bei Max Müller ein. Diese Woche krank, der nächste Kind krank, der Nächste. So, und das geht aber nicht d d d d, äh, es ist nicht dein Job und jeder muss [Interviewee 8] die Arbeitsunfähigkeiten müssen ihr per Post zugeschickt werden, was einfach an der Praxis komplett vorbeigeht. Oder ähm, dass wir uns abgehängt gefühlt

haben. Wurde an mehreren Betriebsvereinbarungen. Wenn ich zu detailliert werde, musst du es aber sagen.

70 **B** Da sage ich sage ich, sage.

71 **B** Ich an diversen Betriebsvereinbarungen gearbeitet. Wie wird mit Corona umgegangen? Was ist mit Besuchern? Was müssen die vorlegen? Was ist mit Geschäftsreisen? Was ist mit Quarantänefällen? Und wieder genesen? Nicht geimpft? Die Zeit, als nicht Geimpfte gar nicht in Betrieb kommen durften. Wie wird gewährleistet, dass getestet wird? Da gab es sich Betriebsvereinbarung zu und da war es mehrere Male so, dass meine Chefin das mit den Business Partnern ausgearbeitet hat. Von der Geschäftsleitung abgesegnet. Und meine Kolleginnen und ich sind aber nicht abgeholt worden. Das war vielleicht nicht böse gemeint, aber letztendlich betraf es uns dann letztendlich auch.

72 **B** Oh, warte kurz, [Interviewee 8]. Ich glaube, das Internet hat gerade kurz gehalten. Könntest du es noch mal sagen? Ich war bei ihr. Wurde nicht abgeholt.

73 **B** Ja. Also das Betriebsvereinbarung abgeschlossen, besprochen wurden, veröffentlicht wurden. Und es wurde nicht daran gedacht uns im Team überhaupt auch zu zu informieren. Und dass ich dann bei der Betriebsvereinbarung, an die ich mir dann durchgelesen habe. Das ein oder andere mal auch Dinge gelesen habe, die steuer- oder sozialversicherungsrechtlich so nicht richtig formuliert waren. Weil sie permanente Änderungen, gesetzliche Änderungen, also Infektionenschutz-Gesetz, zum Beispiel mit der Rückerstattung vom Staat, dass der Prozess einfach nicht richtig beschrieben war. Da wurde ich nicht abgeholt und meine andere Kollegin, die auch so um hat wahrscheinlich auch was mit dem Alter zu tun haben, fühlte sich die sind ja alle so 30, 35, die Mädels. Ich bin da sehr entspannt, aber die Kollegin, die in ähnlichen Bereich macht wie ich. Die fühlte sich schon von ihren gleichaltrigen Kolleginnen abgehängt. Nicht informiert. Ja, ja.

74 **I** Das ist eine super spannende Situation. Wie herausfordernd fandest du, empfindest du diese Situation für das hybride Team?

75 **B** Was meinst du genau?

76 **I** Also welche Aspekte davon machen das genau so eine Herausforderung als hybrides Team, also die Situation, die du gerade beschrieben hast, mit dem nicht abholen.

77 **B** [...]Was meinst du mit Aspekt?

78 **I** Also, ähm. Also quasi. Welche Aspekte davon haben also. Diese Situation, die du beschrieben hast, ist ja schon ein bisschen problematisch und quasi herauszufinden, was davon für dich wurde, wo du sagen würdest, okay, das war die Herausforderung dieser Situation. Das war das Kernproblem.

79 **B** Ja.

80 **B** Möglicherweise liegt der Grund dafür im hybriden Arbeiten. Temporär. Ähm. Was vielleicht in Dauerpräsenz gar nicht passiert wäre.

81 **B** Und durch, was ich jetzt bereits geschildert hatte, durch durch Besprechungen, die die anderen wieder geführt haben, wo man uns nicht extra noch mit

eingeladen hat. Ach, ist das denn, was weiß ich, beim Beschließen von Betriebsvereinbarungen, ah [Interviewee 8] arbeitet. Ist offline oder hat ein Termin, dass man dann mich vielleicht gar nicht kurz mit reingeholt hat, um noch mal zu fragen. Ist das so richtig, wie wir das hier schreiben wollen und das sich das auch so ein bisschen eingehe ja, also das, dass sich alle auch so ein bisschen dran gewöhnt haben. Ich aber, oder vielleicht auch, dass ich arbeite da da hybrid besser mit Kollegin X oder mit Kollegin Y. Also unter den, also ich glaube das Hybride hat das schon so seinen. Ja hat mit dazu beigetragen, dass es temporär zu den Problemen gekommen ist.

82 **I** Wie hattest du das Gefühl, dass oder inwiefern waren die Beteiligten in dieser Situation über den Ursprung genau dieser Auseinandersetzungen sich einig?

83 **B** Teils teils. Also meine jüngere Kollegin hat sich selten getraut, das Ganze anzusprechen. Die hat er vor sich her gegrummelt. Ich habe das durchaus angesprochen. Ich habe manchmal erlebt, dass es also Abwehr, so gerade auch von der Chefin so, was hat sie denn jetzt? Oder so 'oh sorry, das war uns überhaupt nicht bewusst.' Oder Mensch, da hätten wir euch abholen müssen. Jetzt sehen wir das es, dass es absolut berechtigt war zu sagen 'Hey, wäre schön gewesen, wenn.' Wir wurden, was weiß ich, Mitarbeiter haben uns am Montagmorgen angesprochen, da ist das und das veröffentlicht worden und wir hatten im Intranet bei uns noch überhaupt nicht erfahren, dass die Mitteilung rausgegangen war. Konnten den. Ist natürlich auch ein bisschen peinlich, wenn dich Mitarbeiter anruft und du sagst, 'ähm weiß ich gar nichts von.' Das war auch des Öfteren.

84 **I** Die konkrete Situation, die du auch gerade beschrieben hattest mit dem Betriebsrat, dass Betriebsvereinbarungen quasi vereidigt wurden, ohne dass ihr Bescheid wusstet. Wie ist denn diese Situation konkret weiter verlaufen?

85 **B** Ahm. Aufgrund der ja, also, das war schon brenzlig. Ich krieg's jetzt nicht mehr ganz zusammen. Ich hatte aber schon abrechnungs- oder oder prüfungsrelevante Auswirkungen. Ähm, so dass die, die eine eine oder oder oder es konnte in der Zeiterfassung genau das war es auch noch es konnte in der Zeiterfassung nicht so abgebildet werden, wie es gewünscht war. Richtig. Das war auch so ein Ding, wo meine Kolleginnen und ich gesagt haben 'Das geht ja überhaupt nicht'. Da steht jetzt so und so wird gearbeitet und so und so macht das System die Auswertung. Was die Zeiterfassung aber gar nicht hergibt. Das war auch noch mal so ein ganz prägnantes Beispiel. Das musste geändert werden.

86 **I** Und inwieweit wurden dann in dieser Situation oder auch im Nachhinein noch weitere Personen zugefügt oder eingebunden in die Problematik?

87 **B** Nicht. Gar nichts wurde im Team gelöst.

88 **I** Super, dann würde ich jetzt hier auch schon ein bisschen mehr auf diesen reflektieren Teil eingehen mit dir. Und zwar wie ging oder geht es dir denn mit dieser Situation, die wir gerade beschrieben haben?

89 **B** Du meinst jetzt dieses zeitweise abgehängt fühlen?

90 **I** Genau.

- 91 **B** Mir geht es da eigentlich gut mit, wenn ich ehrlich sein soll. Da spielt aber viel rein, weil du noch mal für dich zum Verständnis. Meiner anderen Kollegen geht es damit nicht so gut. Mir geht es damit sehr gut, weil ich war halt immer für alles zuständig. Hatten was zum Eingang des Gespräches. Nur meine Chefin und ich. Ich habe alles gemacht. Interviews, dies das das. Führungskräfte. Desto mehr ich weniger Präsenz habe, im im HR Bereich und die Business Partner mir sozusagen vorgeschaltet sind. Umso schöner für mich, weil ich nicht mehr überall überall dabei sein muss. Mir geht es sehr gut damit und ich muss auch nicht über alles Bescheid wissen. Wichtig sind mir nur wirklich abrechnungenrelevante Themen.
- 92 **I** Und du meinst gerade, dass deine Kollege mit dem auch intensiv austauscht, dass das für sie schwieriger war. Kannst du das noch mal irgendwie kurz benennen?
- 93 **B** Ja, da spielte aber auch wieder viel Altlast rein. Also sie ist von der Ausbildung her sie halt auch ein HR, also einen Bachelor Human Resources, hat die gleiche Erfahrung usw weiter, hat aber nie die Chance bekommen als Business Partner eigene Bereiche zu machen und ist die ganze Zeit eigentlich unzufrieden. Auch vor Corona schon. Die ist jetzt sechs sechs Jahre ist sie dabei und möchte auch schon sehr lange wechseln, aber eigentlich auch nicht wechseln. Da spielt primär viel Privates mit rein und diese ganzen Erfahrungen, die wir jetzt während Corona, sprich diese hybride Geschichte gemacht haben, haben sie natürlich viel auch in den negativen Wahrnehmungen noch mal bestärkt. Das ist nicht mehr mein, mein Betrieb oder die doofen Ziegen uns jetzt mal so, die haben mir wieder Bescheid gesagt oder.
- 94 **B** 'Warum weiß ich davon nichts? Oder warum kriege ich nicht ein eigenes Projekt?' So also das ja, sie fühlt sich gar nicht gleich wertgeschätzt und das macht es für sie schwierig. Ja.
- 95 **I** Okay. Du bist dann eben auch schon so ein bisschen eingegangen. Aber vielleicht noch mal zum kurz zusammenfassen. Inwieweit hast du das Gefühl, dass diese Schwierigkeiten auch aufgetreten wären, wenn das Team zum Beispiel rein digital oder rein analog arbeiten würde?
- 96 **B** [...]Ich kann mir vorstellen. Ich brauche noch eine Minute.
- 97 **I** Gerne gerne. Lass dir alle Zeit.
- 98 **B** [...] Doch ich bin jetzt noch mal umgeschwenkt. Ich glaube, für meine Kollegin wäre wäre [...]
- 99 **B** Wäre das Ganze nicht nicht so problematisch geworden, wenn fünf Tage in Präsenz weitergearbeitet worden wäre. Ganz einfach durch das, was ich eben geschildert habe, mit dem viel mehr mitkriegen hier ein Ohr. 'Ach, [Person Z], du bist da. Möchtest du mit teilnehmen?' Also, so vom Prozess her. Was ich gesagt habe, dass eben ein Termin nur für drei eingestellt wurde. Ich glaube, wenn wenn alle weiterhin in Präsenz da gewesen wäre, wäre die Kollegin automatisch mehr mit eingebunden worden. Ja, das glaube ich schon. Ja.
- 100 **I** Okay.
- 101 **B** Beantwortet das deine Fragen?

- 102 **I** Ja, tut sie. Auch nochmal reflektiert auf die Situation. Oh, hörst du mich noch?
- 103 **B** Ja.
- 104 **I** Okay. Bei mir hat gerade so ein bisschen gehakt. Inwiefern waren die beteiligten Personen deiner Meinung nach bereit, für die Situation eine Lösung zu finden?
- 105 **B** [...] Also schon gesprächsoffen ahm vom Grundsatz her denke ich schon, dass man versucht hat, die Kollegin wieder mehr einzubinden, aber schon gefiltert. Da spielt jetzt aber auch wieder. Hörst du mich, Anika?
- 106 **I** Oh [Interviewee 8], ich glaube, meine Internetverbindung ist gerade schlecht. Ich würde grad schnell ein Hotspot machen. Bitte merkt sofort, was du gesagt hast, weil ich habe so ein bisschen mitbekommen. Das klang sehr, sehr interessant deswegen, gib mir eine Minute, dann mache ich schnell hier einen Hotspot an!
- 107 **I** [...] Genau dann müsste das hier wieder einwandfrei laufen. [...] So, hörst du mich noch?
- 108 **B** Ich höre dich die ganze Zeit. Ich habe jetzt nur leider den Faden verloren.
- 109 **I** Ähm. Oh, du warst dabei. Inwiefern deiner Meinung nach die beteiligten Personen bereit waren, eine Lösung in der Situation zu finden?
- 110 **B** Genau. Genau. Ich glaube, man hat das schon. Kann ich schon wieder?
- 111 **I** Du kannst schon wieder.
- 112 **B** Ich glaube das Team, also die die Kolleginnen haben das schon ernst genommen. Haben auch den Unmut, ja den Unmut der Kollegin ähm also visuell wahrgenommen in Teams-Meeting mit. So ein bisschen so [verzieht das Gesicht und verschränkt die Arme vor der Brust].
- 113 **B** Oder auch eine unfreundliche Antwort oder etwas schärfere Antwort in den Gesprächsverläufen. Schriftlicher Austausch haben das durchaus wahrgenommen und haben auch versucht, sie da wieder abzuholen. Aber unabhängig vom hybriden Arbeiten, hat sich bei uns in den letzten Jahren parallel aber auch, dass es wieder muss ich noch mal ausholen, was ich ja sehr schätze, dass sich die Arbeit schon klarer von den Bereichen her strukturiert hat, was für mich nur vorteilhaft ist, für die Kollegin aber weniger. Wobei das Team dann sagt 'Du fühlst dich hier jetzt gerade abgehängt. Ja, aber eigentlich ist das auch nicht dein Business. So, das ist jetzt mal nur BP Thema.'
- 114 **I** Super. Mich würde jetzt noch interessieren, ob es da auch schon ein bisschen drauf eingegangen. Wie wurde dann mit dieser Problematik weiter im Team umgegangen?
- 115 **B** Also. Mit der einen Kollegin hat die mir sehr verbundene Kollegin, die ja eher unzufrieden war, dass es. Die, die dann in Elternzeit gegangen ist, mit der hat sie zum Schluss fast gar nicht mehr gesprochen. Was für mich schwierig war, weil ich diese Kollegin extrem schätze, sehr mag, war für mich auch problematisch, zwischen den Stühlen zu stehen. Also einerseits dieses blöde XY und mitzubekommen, dass die beiden, da also nicht mehr so gut im Team zusammenarbeiten konnten.

- 116 **B** Ja. Und irgendwann irgendwann hat sie dann aber auch gesagt. Na ja, in vier Wochen ist sie ja weg. Ich versuche das jetzt noch durch durchzuhalten, aber man hat schon den Unmut sehr stark gespürt.
- 117 **I** Inwiefern wurden denn zum Beispiel Maßnahmen vorgenommen oder eingeführt?
- 118 **B** Also da wurde schon flexibel darauf reagiert. Die ersten also nach diesem, ich weiß immer, was ich vorhin für eine Zeitspanne gesagt habe, dieses Zwischendurch, die Team Meetings, wo auch ich das Gefühl hatte, ich kriege jetzt irgendwie gerade gar nichts mehr mit. Und ich darauf hingewiesen habe. Da wurde dann detaillierter, da haben wir auch temporär die Teams im Team Meetings verlängert auf anderthalb bis zwei Stunden. Da wurde dann ganz detailliert gesagt 'Ich steh grad genau hier mit dem Zwischenstand, da will ich hin. Das versuche ich nächste Woche zu schaffen'. Oder sogar die Bewerber mit Namen erwähnt. Ja, sowieso war jetzt letzte Woche da kommt da, es sieht gut aus. Da wurde versucht, dass alle wieder sich mehr abgeholt gefühlt haben.
- 119 **B** Das Ganze haben wir aber dann festgestellt, war dann zu detailliert, also zum Thema Maßnahmen, sodass diese Maßnahme dann doch wieder verkürzt wurde. Ja.
- 120 **I** Inwiefern wurde da auch die Führungskraft eingeschaltet?
- 121 **B** [...] Also bei so kleineren Dingen, bei denen wir vielleicht nicht weitergekommen sind, hieß es dann, also wir im Team haben uns überlegt, dass wir unsere Teamsitzung jetzt erweitern zeitlich. Ist das für dich okay? Ja, ist okay. Also, das wäre jetzt so, sonst müsste ich jetzt wirklich noch mal stark nachdenken. Aber auch von Prozessen her. Dinge, die einfach im hybriden Arbeiten mehr Sinn gemacht haben. Haben wir im Team oft entschieden, uns ausgetauscht und der Führungskraft dann mitgeteilt.
- 122 **I** Okay.
- 123 **B** Das eine oder andere hat sie dann nicht gewollt. Da mussten wir dann zurückrudern. In den meisten Punkten hat sie aber gesagt. Okay, ihr müsst klarkommen. Alles gut.
- 124 **B** Und die die hatte auch gerade so so die Corona Hochzeiten. Da hatte sie wirklich auch andere Sachen zu tun und hat uns mehr in Ruhe gelassen im Team.
- 125 **I** Wie würdest du denn aus deiner Sicht den Umgang mit diesem Konflikt bewerten?
- 126 **B** Ja zufriedenstellend. Für die Kollegin jetzt weniger. Mir war es letztendlich dann egal. Also es wurde auf jeden Fall versucht, eine zufriedenstellende Lösung für alle zu finden. Vielleicht kann man das abschließend so sagen.
- 127 **I** Wo siehst du noch Optimierungsbedarf?
- 128 **B** Hm. Ich glaube, dass du meinst, bei dem Konflikt oder grundsätzlich im Arbeiten?
- 129 **I** Gerne beides.

- 130 **B** Also was mir halt bei in Bezug auf Konflikte oder Unstimmigkeiten nach wie vor fehlt, das hat aber wieder für mich weniger mit Hybrid zu tun. Ist diese Konstellation, die wir bei uns in der Abteilung haben, dass die Mädels ähm, einfach auch ein bisschen Angst vor der Chefin haben. So und und das finde ich sehr schade. Also ich glaube, es wäre viel fruchtbarer für uns, wenn wenn die anderen auch mal ihren Mund aufmachen würden. Da fehlt vielleicht einfach die die des Standing oder die Erfahrung. Oder ich weiß es nicht. Ich weiß es nicht. Also da ist sie auch sehr, die Chefin, jetzt sehr forsch und barsch und vor allem auch sehr launisch, was die jungen Kolleginnen oft verunsichert.
- 131 **I** Und in der Situation. Hättest du da noch Optimierungsbedarfe.
- 132 **B** [...] Besser zuhören finde ich, besser zuhören. Mehr Aufmerksamkeit ja.
- 133 **B** Welchen Einfluss hat die hybride Arbeitsweise deiner Meinung nach auf den Umgang mit dem Konflikt gehabt?
- 134 **B** Ahm. Ich glaube, einerseits konnte dass hybrid die hybride Variante ein bisschen Druck rausnehmen. Wenn man sich jetzt vorstellt, die der eine oder andere ärgert sich, man sitzt da zu fünft. Die Stimmung spürst du ja, wenn mal irgendwas nicht okay ist. Und durch das Hybride hast du dann auch durchaus die Möglichkeit, halt auch mal runterzukommen. Also indem du dich auf busy schaltest oder auf do not disturb. Bei Teams jetzt zum Beispiel. Oder einfach auch mal nicht ansprechbar bist. Oder dass die Kollegin das haben wir ganz oft gehabt, dass die Kollegin mich angerufen hat, auf meinem Handy gesagt hat, ich fand das jetzt so scheiße von der. Mir reicht's! Dass ich sie aber auch gut abholen konnte, konnte und sagen konnte. 'Du, ich habe das jetzt aber in dem Termin, das hat die nicht so gemeint. Ich weiß gar nicht, wie kommst du da jetzt drauf?' Also das haben wir häufiger gehabt. Dadurch, dass das ist durch das hybride Arbeiten, glaube ich, konnte das gut gepuffert oder geschwächt werden.
- 135 **I** Super, dann sind wir eigentlich auch schon fast am Ende vom Interview. Und jetzt würde ich mir von dir noch vielleicht ein paar zusammenfassende Einschätzungen zu ein paar Themen interessieren, und zwar zunächst: An welcher Stelle siehst du am meisten Konfliktpotenzial in hybriden Teams?
- 136 **B** Ungerechte Arbeitsauslastung glaube ich, ist ein großes Thema. Dadurch, dass bei uns ein bisschen weniger glaube ich, das hatte ich glaube ich jetzt auch schon mitbekommen. Jeder hat so seinen Bereich. Ja, da kommt mal der Spruch. 'Möchte mal wissen, was die den ganzen Tag gemacht hat. Ich muss den ganzen Tag das und das machen.' Aber eher weniger. Weil jeder hat ja sein Bereich nach wie vor. Muss sich ja gut Terminieren oder oder was auch immer.
- 137 **B** Ich sehe es, aber jetzt muss ich kurz auch in andere Bereiche reingehen. Da sehe ich schon durchaus und abteilungsübergreifend viel Unzufriedenheit mit 'der war seit zwei Jahren nicht mehr im Betrieb. Der weiß doch gar nicht mehr, wie wir aussehen. Oder 'Jetzt habe ich drei neue Kollegen während Corona bekommen. Ich habe noch nicht einen bin ich persönlich begegnet. Alles Scheiße.' Also ganz viel, ganz, ganz viel. Doch. Und ein bisschen Missgunst auch in Bezug auf Arbeitsauslastung und -belastung. Nicht kontrollieren können.
- 138 **I** Wie denkst du, können Konflikte in hybriden Teams bestenfalls vermieden oder reduziert werden? Gerne auch an konkreten Einführungen von Rahmenbedingungen?

- 139 **B** Also ich. Ich bin eher für eine klare Aufgabenverteilung. Ich weiß, dass es in Bereichen auch so läuft mit 'Wer hat noch Kapazitäten und kann X oder Y übernehmen?' Halte ich nicht ganz so viel von. Für mich eher, klare Aufgabenverteilung mit immer wieder abholen. Wöchentlich. Wie sieht's aus? Schaffst du's? Wo brauchst du noch Unterstützung? Kann jemand das oder das übernehmen?
- 140 **I** Wie kann man deiner Meinung nach auftretende Konflikte in am besten in hybriden Teams lösen?
- 141 **B** Ahm [...] Vielleicht auch mal keine Teams-Besprechungen, die nur geschäftlich sind, sondern, ähm, ja, irgendwas Kreatives, was weiß ich von mir, aus gemeinsamen Kaffeetrinken zum Kaffeetrinken verabreden oder jeder holt ein Stück Kuchen und man sitzt gemeinsam vor dem Bildschirm und isst den Kuchen zusammen und und quatscht einfach mal so wie früher die Mittagspause oder dieses gemeinsam zu Rewe um um die Ecke gehen. Das hat bei uns in der Abteilung sehr gelitten. Ich glaube, das wäre förderlich.
- 142 **I** Super, dann sind wir quasi schon am Ende. Jetzt habe ich nur ein paar kleine Fragen und zwar zunächst. Möchtest du mir noch irgendwas mitteilen, das bisher noch nicht erwähnt wurde? Habe ich irgendwas vergessen, was dir noch auf der Zunge brennt?
- 143 **B** Mhm. [Schüttelt den Kopf]
- 144 **I** Dann noch die Nachfrage für sollten im weiteren Verlauf unserer Auswertungen irgendwelche Nachfragen entstehen. Wärest du einverstanden, wenn ich dich dann kontaktieren könnte?
- 145 **B** Natürlich. Na klar.
- 146 **I** Super. Hast du noch irgendwelche Fragen?
- 147 **B** Ähm. Also, die Ausarbeitung würde mich schon interessieren, wenn ich wenn ich die sehen darf.
- 148 **I** Da will ich auf jeden Fall noch mal auf dich zukommen. Das kann man bestimmt regeln. Ähm. Und dann würde ich jetzt die Aufnahme beenden und erst mal den nochmal vielen, vielen Dank, dass du dir die Zeit genommen hast. Und jetzt können wir auch im Nachhinein gerne noch mal, wenn du willst, auch darauf eingehen, was genau Forschungsfrage ist etc..
- 149 **B** Gerne.
- 150 **I** Okay, dann beende ich einmal zunächst hier Teams. Aha. Hier. Aufzeichnung beenden.

7.2.8 Interview 9

- 2 **I**: [00:00:02] Okay. So Aufnahme läuft. Hallo noch mal, jetzt noch mal ganz kurz fürs Protokoll: Bist du damit einverstanden, dass wir dieses Interview aufzeichnen?
- 3 **B**: [00:00:15] Ja.

- 4 I: [00:00:16] Okay, vielen Dank. Dann lass uns gleich mal eintauchen in das Interview. Meine erste Frage bezieht sich auf das Unternehmen, die Organisation, ein Verein ist es ja. Könntest du vielleicht am Anfang in wenigen Worten die Organisation beschreiben, in der du arbeitest?
- 5 B: [00:00:35] Ja. Also mein Verein/Verband heißt Bundesverband Gebäude Grün. Der besteht jetzt in der Form seit vier Jahren, also noch gar nicht so lange. Aus einer Verschmelzung von zwei Vorgänger-Verbänden, die es sich eigentlich zur Aufgabe gemacht haben. Oder wir machen es uns zur Aufgabe, das Thema Gebäude, Begrünung, das heißt Dach-, Fassade- Innenraumbegrünung in Deutschland oder bundesweit zu fördern. Und zwar durch Weiterbildungen, sonstige Veranstaltungen, die alle möglichen Interessensgruppen erreichen sollen. Wir führen eigene Forschungsprojekte durch, wir versuchen Vernetzungen zu schaffen, also alles, was so eine Interessensvertretung sozusagen ausmacht, auch auf Bund, Land, kommunaler Ebene aktiv zu werden. Das sind so unsere Aufgabenbereiche und mein persönlicher Aufgabenbereich. Der, für den ich quasi eingestellt wurde, ist eigentlich die Beratung von Kommunen zu den einzelnen Förderinstrumente, die bestehen, womit man Dach, Fassaden, Begrünung sozusagen in der Stadt stärker umsetzen kann, grüne Infrastruktur fördern kann. Genau.
- 6 I: [00:01:43] Okay, ich frage wie groß ist in deiner Meinung? Du hattest was von vier Mitarbeiterinnen geschrieben, aber noch mehr zusätzlich?
- 7 B: [00:01:52] Genau, wir sind insgesamt 13, also schon gar nicht so wenig mittlerweile in den vier Jahren. Also wir sind gestartet 2018, ich glaub mit drei oder vier, also relativ schnell gewachsen. Das merkt man einfach auch, weil das Thema Klimaschutz Thema Anpassung aktuell ja gerade in aller Munde ist. Genau vier Kollegen in der Geschäftsstelle in Saarbrücken. Dort haben wir ein Büro, kein riesiges Büro, aber zumindest sage ich mal eine Hauptstelle. Unser Sitz ist eigentlich in Berlin. Das ist aber, wie mein Chef immer sagt, eigentlich eher strategisch gesetzt, weil man halt als Bundesverband halt einfach eine Stelle in Berlin hat.
- 8 I: [00:02:32] Alles klar.
- 9 B: [00:02:33] Richtig. Und alle anderen im Homeoffice.
- 10 I: [00:02:36] Okay, also Berlin, Saarbrücken und bundesweit verteilt. So muss man sich das vorstellen. Dein Team besteht aus vier Leuten. Sind diese vier Leute schon länger zusammen in diesem Team oder ist das eher neu geformt?
- 11 B: [00:02:54] Also sozusagen dieses analoge Büro? Das würde ich sagen, besteht schon relativ sicher. Aber es hat angefangen mit einer Person, dann kam eine zweite dazu, dann ist wieder eine in Mutterschutz. Also es wechselt schon auch schnell. Aktuell würde ich sagen, diese vier Leute bestehen seit einem Jahr zusammen.
- 12 I: [00:03:16] Okay, das ist perfekt für unsere Zwecke. Du hattest das im Endeffekt schon angesprochen, aber vielleicht noch mal ganz kurz noch mal fürs Protokoll Inwiefern arbeitet denn dein Kernteam, also diese vier Leute im Kern? Wie arbeiten die denn hybrid und wie ist der Anteil von Face-to-Face bzw. also analog und im Homeoffice?

- 13 B: [00:03:47] Die diese vier Leute im Büro, die arbeiten wirklich hauptsächlich im Büro, das möchten sie auch. Also das ist auch so das, was kommuniziert wird, weil deren Hauptaufgaben einfach darin bestehen, Veranstaltungen zu organisieren, sehr viel zu kommunizieren. Und dadurch ist es glaube ich, auch wichtig, dass sie diesen direkten Bezug immer zueinander haben. Denn wir als gesamtes Team, wir haben jeden Montag eine Teambesprechung, das machen wir über Goto-Meeting mittlerweile und es hat sich auch wirklich durchgesetzt, dass man mindestens einmal die Woche je nach Bedarf und auch mehrmals die Woche sich immer die Teams zusammensucht, die man braucht und dann über unsere Plattformen auch relativ schnell immer ein Meeting aufsetzen kann. Und alle weitere Kommunikation ist eigentlich über Telefon. Aber wir nutzen auch wirklich viel dieses Face-to-Face über Video, um halt generell auch einen Bezug aufzubauen, weil man dann halt doch ein bisschen mehr mit Gestik, Mimik arbeiten kann und sich halt auch gegenseitig was zeigen kann. Was halt auch praktisch ist.
- 14 I: [00:04:53] Ja, absolut. Darf ich dich heute nach deiner persönlichen Meinung fragen? Wie findest du denn die Verteilung? Wie die so jetzt gerade ist?
- 15 B: [00:05:02] Also ich finde es gut. Meine Herausforderung ist: Ich habe 2018 angefangen, für den Verband zu arbeiten. Erst mal als studentische Hilfskraft und seit 2020 nach meinem Master direkt eingestiegen. Das heißt, es arbeiten nicht in hybriden Teams kenne ich nicht. Was vielleicht auch ganz spannend ist. Das heißt, ich kann nicht sagen, was jetzt groß- Also ich weiß schon von Erzählungen, einfach von anderen Kommilitonen, wo ich so merke, okay, es geht mir bestimmt an der einen oder der Stelle was verloren, gerade durch diese Flur-Kommunikation/Buschfunk wie es halt so ist. Aber ich sehe halt auch die ganzen Annehmlichkeiten, die ich dadurch habe und sie ist eigentlich grundsätzlich positiv. Ich glaube, sonst würde ich es auch nicht machen.
- 16 I: [00:05:46] Ja, was sind ja diese Annehmlichkeiten, von denen du sprichst?
- 17 B: [00:05:50] Ich sitze hier zum Beispiel in Jogginghose. Also das ist so einfach. Man kann sich halt übelst gemütlich anziehen und es ist halt wirklich entspannt.
- 18 I: [00:05:59] Ja.
- 19 B: [00:05:59] Man hat keine Wege zur Arbeit. Dieses Ganze, was man vielleicht von seinen Eltern kennt. Erst mal eine halbe Stunde schön morgens im Stau stehen fällt halt komplett weg.
- 20 I: [00:06:08] Absolut.
- 21 B: [00:06:09] Gar keine Kosten für Transport, das heißt alles was ich reise wird mir auch zurückerstattet. Das ist halt auch günstiger. Ich meine, man braucht die Möglichkeit, sich ein Arbeitszimmer einzurichten. Das heißt, als wir unsere Wohnung hier gesucht haben, haben wir schon geguckt. Es braucht einen abgeschlossenen Raum, auch um das später von der Steuererklärung abzusetzen. Aber das muss man einfach mitdenken, wenn man das weiß, dass das auch kein Drama oder kein Problem. Ja. Und Ruhe. Ruhe. Ist es auch. Wirklich konzentriertes Arbeiten.
- 22 I: [00:06:42] Ja. Jetzt sind das alles Vorteile, die du genannt hast, die, schon sehr auf Individualebene sind. Also sozusagen diese Ruhe und auch die

individuellen Vorteile. Siehst du denn auch Vorteile in Bezug auf zum Beispiel auf die Zusammenarbeit mit Kolleginnen?

23 B: [00:07:03] Also die Ruhe ist natürlich auch ein Punkt, weil man stört sich gegenseitig nicht. Das kann ja schon zu Spannungen führen. Teilweise ja. Also teilweise. Ich kann sehr gut mit meinen Kollegen kommunizieren. Ich kenne sie natürlich nicht, wie sie im Büro arbeiten. Das heißt, diese Vorurteile, dieses Ganze: Sie macht jetzt eine Kaffeepause zu viel oder die jetzt geht rauchen und man hat so das Gefühl, da ist irgendeine Unfairness oder so, das fühle ich ja nicht, kriege ich nicht mit. Jeder ist so in seinem Bereich verantwortlich und das nimmt glaube ich auch Spannung raus. Also generell haben wir wirklich keine Spannungen im Team. Zumindest nicht, die mich betreffen. Das kann jetzt auch mich persönlich- Es kann auch sein, dass ich einfach, was das angeht, harmoniebedürftig bin und eben nicht so auf Spannung setze. Aber ich habe auch das Gefühl, dass Homeoffice generell entspannt.

24 I: [00:07:57] Ja, verstehe ich. Verstehe ich total, weil man einfach nicht so sehr aufeinander hockt und dann traut man sich, sich viel mehr individuell auszuleben und sich auch viel weniger vergleicht. Ja, ja, okay, denn dann haben wir ja die Vorteile abgedeckt. Das sind echt. Das ist eine ganz schöne Liste, die zusammengekommen ist. Siehst du denn auch irgendwelche Nachteile, damit das ein bisschen ausgewogen ist? (*Lachen*)

25 B: [00:08:21] Das würde sich auf jeden Fall auch sagen. Ein Nachteil ist, man vereinsamt schnell. Also wenn da einen Tag oder zwei Tage sind, bei dem man wirklich nur stupide Rechercharbeit macht oder sonst wie, dann hat man schon manchmal das Gefühl okay, man läuft so bisschen am Leben vorbei oder bekommt einfach wenig mit. Auch das. Also man bekommt wenig mit. Was einen nicht selbst betrifft. Also alles, was nicht mein Aufgabenbereich ist, wo man trotzdem Interesse natürlich dran hat, weil es das eigene Unternehmen betrifft. Das geht an einem manchmal vorbei, außerhalb, es wird in den Team-Meetings besprochen. So, das ist vielleicht ein Punkt, was ich auch schade finde. Man baut nicht mit seinen Kollegen, so wirklich empathische Beziehungen auf. Also ist es schon so, dass man durch Telefonieren schon auch viel kommunizieren kann.

26 Speaker1: [00:09:10] Ja.

27 B: [00:09:12] Aber nichtsdestotrotz, finde ich, ist es trotzdem so. Ich glaube, was man sonst vielleicht nicht hätte (das ist immer im Konjunktiv geredet). Aber das ist sozusagen ein Punkt. Weitere Nachteile ist klar, wenn man Dokumente braucht, die eben nicht digital da sind, dann dauert es immer, sich das gegenseitig immer zuzuschicken. Post also. Also gehen diese kleinen Wege einfach verloren. Genau. Aber da kommt es immer stark darauf an, wie das jetzt einen selbst betrifft. Ich kann zum Beispiel ich brauche wirklich nur mein Laptop vielleicht ein-, zwei Broschüren und dann bin ich ausgestattet. Mehr brauche ich nicht.

28 I: [00:09:57] Ja, cool. Jaja, das ist super, super reichhaltig. Wir haben hier schon echt einiges an Infos gesammelt. Da will ich jetzt mal ganz kurz wieder von einem Detail ein bisschen rausgehen und noch mal eine allgemeinere Frage stellen, wenn es in Ordnung wäre. Und zwar zur Zusammenarbeit im Team. Also wie würdest du die Zusammenarbeit im Team mit der Pflicht, wenn du möchtest, beispielhaft in so einer Arbeitswoche beschreiben? Gibt es da sehr viel, sehr

viele Meetings oder eher nicht so viele? Mit wem arbeitest du da eng zusammen und wem vielleicht eher nicht so?

29 B: [00:10:37] Also mein Haupt-Ansprechpartner ist eigentlich mein Chef. Das heißt, wir haben sehr flache Hierarchiestufen, wir haben einen Präsidenten/Geschäftsführer und dann sind eigentlich alle mitarbeitenden Mitarbeiter gleichgestellt. Das ist dann sehr projektbezogen, wenn einer mal dann von dem einen Projekt die Projektleitung übernimmt oder die Kosten abrechnet. Oder so weiter. Das wird aber pro Projekt zugeteilt. Das heißt grundsätzlich wirklich sehr flach. Was ich auch gut finde. Was aber manchmal doch zu Problemen führen kann, wenn dann der Chef mal nicht erreichbar ist und Entscheidungen getroffen werden müssen.

30 I: [00:11:14] Okay. Passiert das denn häufiger?

31 B: [00:11:19] Ja mittlerweile häufiger. Einfach weil man merkt, dass es immer mehr zu tun. Es gibt immer mehr Projekte und man muss aufpassen, da nicht den Überblick zu verlieren. Wenn man irgendwann so seine Kollegen kennt, dann weiß man die Stärken/Schwächen und kann das dann selbst steuern. Aber es ist wirklich sehr individuell bezogen. Ansonsten würde ich sagen, läuft die Kommunikation. Wir haben montags das Team-Meeting, es wird besprochen, was die Woche ansteht. Ja genau, jeder bekommt seine Aufgaben. Es werden Absprache-Termine festgelegt, auch für die Woche, dass man schon so ein bisschen den Terminkalender immer im Blick hat. Man weiß aber auch- ja sorry?

32 I: [00:12:03] Entschuldige, kann ich ganz kurz reingrätschen: Das Team Meeting. Passiert das mit dem -sag ich mal- Unter-Team oder sind da alle Mitarbeiterinnen.

33 B: [00:12:14] Alle 13 sind irgendwie zugeschaltet. In der Regel geht es auch so ne. Kommt drauf an, in der Regel eine Stunde, kann auch mal zwei Stunden werden. Kann auch sein, dass sich da mal noch was dran anschließt. Ja, das kommt natürlich darauf an. Wir machen auch-. Oder ich bin auch viel in der Projektarbeit oder in der Außen-Kommunikation mit Städten. Das heißt, daher haben wir auch oftmals Termine, die mit externen Mitarbeitenden zu tun haben. Also bei mir persönlich jetzt immer viel mit Stadt-Vertretungen zu bestimmten Projekten. Das ist halt wirklich durch Corona gekommen. Wir machen ganz viele Veranstaltungen jetzt digital, ganz viele Vorträge, die ich halte, sind jetzt digital. Ja, und da wird dann immer bunt zusammengestellt, wer halt Zeit hat, wer halt gerade an dem Thema interessiert ist und dann kommt der eine mit dazu. Das ist vielleicht auch noch ein Vorteil: Man kann wirklich sehr flexibel bei so was reagieren.

34 Speaker1: [00:13:12] Ja.

35 B: [00:13:13] Genau. Und das finde ich auch cool. Das Ich- dass man wenn man möchte, bei sehr viel mehr jetzt teilnehmen kann.

36 I: [00:13:19] Okay, ich sehe da auch so zwei unterschiedliche Sachen. Zum einen hast du gesagt, dass es sozusagen projektbasiert, auch sich ein bisschen variiert, wer da den Hut aufhat, dass es je nachdem, worauf man dann vielleicht am meisten wofür man am meisten brennt, dass man dann sozusagen sich auch diese Projekte dann selber zuteilt. Gleichzeitig hat das du aber auch erwähnt, dass ihr manchmal ein Problem hat, wenn sozusagen Entscheidungen getroffen

werden, für die dein Chef bzw. der Präsident in Form von Ich vermute, dass das dieselbe Person ist, dass die ja dann nicht erreichbar ist in dem Zeitpunkt. Das heißt, es gibt sozusagen Entscheidungen, die zu tun dann mit den Projekten, die ihr aber nicht treffen könnt, richtig?

37 B: [00:14:11] Richtig. Ja.

38 I: [00:14:12] Okay. Was macht ihr damit in so einem Fall, wenn-? Da ist ja auch manchmal die zeitliche Komponente nicht irrelevant.

39 B: [00:14:19] Richtig. Also, wenn so ein Fall auftritt, dann natürlich einfach versuchen mit „dringend“ oder „bitte schnell Rückruf“ irgendwie versuchen zu kommunizieren, dass es jetzt halt einfach wichtig ist, dass darauf reagiert werden kann. Wenn es nicht geht, dann bleibt uns nichts anderes übrig, als in der Außenkommunikation zu sagen, wir brauchen noch einen Tag oder es dauert jetzt einfach noch einen Moment. Bislang ist es nie bei uns so dringend, dass wir wirklich wie jetzt zum Beispiel ich stelle mir das in der Informatik vor, wenn man ein System lahmlegt. Da muss man wirklich dringend gehandelt werden. So ist es bei uns nicht. Nichtsdestotrotz verzögert es sich dann einfach.

40 I: [00:15:04] Okay, siehst du in diesem Vorgehen, wie das jetzt aktuell ist, noch Optimierungsbedarf? Hättest du, würdest du da was anders machen, wenn du da die alleinige Entscheidungskraft hättest?

41 B: [00:15:14] Ja, so ein paar Sachen sind schon so strukturell bedingt. Also dadurch, dass wir noch so jung sind, sind wir ja jetzt ziemlich schnell gewachsen. Und so ein bisschen die professionelle Aufstellung, was so ein so ein Team Struktur hat, das fehlt. Also wir haben, wir haben zum Beispiel eine Termin-Excel-Liste. Da trägt jeder ein, was er für Termine hat. Das wird aber so im Mittel gepflegt. Also das da fehlt es einfach an der Nachhaltigkeit, entweder weil so viel auf einmal kommt. Das ist zum Beispiel ein Punkt, wo ich mir denke, wenn wir einfach alle einen gemeinsamen Kalender haben, wo das einmal drinsteht, das wäre viel einfacher. Dadurch das so viel los ist, kommt man aber aktuell nicht dazu, das mal aufzuarbeiten und das mal richtig strukturiert anzulegen. Auch so Projektmanagement wie bei uns im Team, die in Projekten arbeiten. Wir haben uns einfach selbstständig jetzt eine Organisations-software, die kostenfrei ist, zugelegt, damit wir selbst den Überblick behalten. Aber auch da ist jetzt keine genaue Struktur dahinter, sondern wir machen das so, wie wir es brauchen.

42 Genau. Also von daher ist es sehr wenig von oben vorgegeben, wenn man so möchte, sondern jeder organisiert sich da selbst. Es ist halt dann auch eine der Übungsfrage oder man probiert halt ein bisschen rum, aber das finde ich dann auch schön, dass sich das jeder so selber- Das ist immer so eine Abwägung. Manchmal hätte man gerne die Entscheidung abgenommen. Es verteilt sich alles ganz gut. Auf der anderen Seite möchte man natürlich auch den Spielraum haben, das so zu machen, dass es einen selbst zufrieden stellt.

43 I: [00:16:45] Absolut. Ja, sehe ich total, dass das ein bisschen ambivalent ist, das Thema. Dann würde mich noch interessieren, wie denn so ein bisschen die aktuelle Stimmung in eurem Team ist.

44 B: [00:17:00] Aktuell würde ich sagen, von dem, was ich so mitbekomme. Grundpositiv, aber häufig gestresst. Aber der Stress kommt eher daher, dass wir zu

viel zu tun haben, für immer noch zu wenig Personal, obwohl wir so viel wachsen. Das würde ich eher sozusagen darauf schieben. Aber grundsätzlich haben wir eine gute Stimmung. Klar gibt es Kollegen, mit denen man lieber redet oder mehr redet als mit anderen Kollegen, oder vom Charakter in dem Moment oder ein anderes Kommunikationsverhalten haben Aber grundsätzlich gute Stimmung.

45 I: [00:17:39] Jetzt hast du das unterschiedliche Kommunikationsverhalten angesprochen. Das haben wir tatsächlich auch in den anderen Interviews schon ein paar Mal gehört. Und erfahrungsgemäß hat es sich fast immer gelohnt, da noch mal nachzufragen: Was sind denn das für ein Kommunikationsverhalten, mit denen du vielleicht persönlich nicht ganz so die- die du vielleicht nicht ganz bevorzugen würdest gegenüber anderen.

46 B: [00:18:02] Was ich zum Beispiel kommunikativ nicht mag, ist halt Selbstdarstellerisches. Das man erst mal zehn Minuten von sich selbst berichtet und was man alles so Tolles macht und dann mal auf die Sache kommt sozusagen.

47 B: [00:18:14] Das finde ich manchmal einfach nervig. Gar nicht mehr so okay. Ich sollte jetzt schon strukturiert einfach mal entsprechend gehandelt werden, was ich ja, was ich auch nicht mag, ist halt dieses teilweise, je nachdem von wem es kommt. Wenn Personen sehr immer zweifelnd sind. Und liest du mir hier noch mal die E-Mail, noch mal Korrektur und da noch mal das Ganze, da fehlt mir manchmal, das merkt man halt, da ist eine Unsicherheit da, da werde ich vielleicht erst mal im Homeoffice arbeiten, wo man keine direkte Nachbarschaft hat. Das auch sehr viel Kommunikation manchmal notwendig ist für Kleinigkeiten. So, sind dann so die zwei großen Punkte, glaube ich.

48 I: [00:19:02] Verstehe. Okay. Gibt es denn auch Spannungen, die entstehen in diesem 13 Leute Team auch irgendwie- also zum Beispiel irgendwie Richtungs-Überlegungen sind, weil ihr als Verein seid auch tendenziell Leute, die Irgendwas erreichen wollen. In gewisser Weise und gerade bei 13 verschiedenen individuellen Menschen kann es ja manchmal sein, dass so ein bisschen die Ideale auseinandergehen können oder die die Einzelmeinungen, wie man vielleicht bestimmte Sachen erreicht. Hast du da irgendwas mitbekommen in der letzten Zeit?

49 B: [00:19:44] Also grundsätzlich würde ich sagen, arbeiten wir schon alle für dasselbe Ziel. Das kann man schon sagen. Ich weiß, dass ich auch viel mit meinem Chef über Personal rede. Also er fragt auch immer Meinungen ab. Um Beispiel ob eine Person zu uns ins Team passt oder nicht so, wenn jetzt jemand Neues käme. So was wird schon so ein bisschen auch mitberücksichtigt, was ich ganz cool finde.

50 I: [00:20:08] Ja, absolut.

51 B: [00:20:11] Aber, dass jetzt so wirklich Spannungen aufgetreten sind. Ich glaube, ich bekomme es einfach nicht mit. Ich kann mir schon vorstellen, dass da auch Zwiesgespräche geführt wurden, aber ich kann es nicht sagen. Wenn, dann wird das alles, glaube ich auf dieser im Endeffekt Präsident-individuellen Ebene geklärt, dass da dann dreier Gespräche oder so stattfinden.

52 Speaker1: [00:20:35] Ja.

- 53 B: [00:20:36] Aber das ist so dieser Punkt, dieses Emotionale, das bekomme ich einfach nicht mit durch mein Homeoffice.
- 54 I: [00:20:44] Und so was wird dann ja wahrscheinlich auch nicht, also verständlicherweise nicht in den großen Meetings irgendwie nach außen getragen, sondern das versuchen die Leute dann unter sich zu klären. Klar. Und wenn du jetzt zum Beispiel gesagt hast, dass du die diese Kommunikationsarten, mit denen vielleicht nicht so gut klarkommst und gleichzeitig hast du aber auch gesagt, du bist tendenziell eher ein harmoniebedürftiger Mensch, dann gehe ich wahrscheinlich richtig in der Annahme, dass du das dann auch nicht ansprichst oder dass du dann den Leuten nicht sagst: „Hey, erstmal Piano.“ Auch wenn du das denkst, oder? Okay, dann geh ich mal ganz kurz durch den Katalog. Ob wir bisher irgendwas Wichtiges vergessen haben-.
- 55 B: [00:21:32] Was man dazu sagen könnte, wäre, ich glaube, dass, glaube ich, ich kann es mir nur leisten, es nicht anzusprechen, weil ich weiß, wenn ich den Hörer jetzt auflege, habe ich wieder meine Ruhe.
- 56 I: [00:21:43] Okay.
- 57 B: [00:21:44] Vielleicht würde ich in einem analogen Büro anders reagieren.
- 58 I: [00:21:49] Ja, das ist ein wichtiger Punkt. Schön. Da kommen wir vielleicht später noch mal zurück. Wir hatten noch mal ganz kurz zu den Kommunikationswegen. Wir hatten Telefon erwähnt und diese Plattform. Was war noch mal der Name der Plattform wenn ich fragen darf?
- 59 B: [00:22:08] Goto-Meeting.
- 60 I: [00:22:10] Goto-Meeting. Das hab ich noch nie gehört.
- 61 B: [00:22:13] Genau. Das ist die Plattform. Wir nutzen auch manchmal Zoom, aber Zoom eher für größere Veranstaltungen, weil man dann mehr Menschen-, also wir bzw die Version haben bei Goto-Meeting, die nur für 50 ausgelegt ist. Wir brauchen halt teilweise bei unseren Veranstaltungen auch mal Kapazität für 200 und dann haben wir da mehrere.
- 62 I: [00:22:34] Okay. Und dieses Goto-Meeting. Ist das strukturell ähnlich aufgebaut wie Zoom? Oder gibt es da Unterschiede?
- 63 B: [00:22:41] Ja, strukturell würde ich sagen ähnlich. Ähnliche Möglichkeiten. Da gibt es jetzt keine großen Unterschiede. Ich meine sozusagen, in unserem alltäglichen Gebrauch hat man keinen Unterschied.
- 64 I: [00:22:54] Okay, also es ist hauptsächlich für das Ansetzen von digitalen Konferenzen. Also zwei oder mehr Leute. Aber jetzt nicht zum Beispiel so vollumfänglich wie MS Teams, wo man dann auch Arbeitsgruppen hat und Kanäle und Chats, wo man quasi noch schreiben könnte. Soweit ist das nich:. Es ist sozusagen eher für die Meetings?
- 65 B: [00:23:21] Es ist wirklich eigentlich nur für fürs Meeting. Klar, es gibt auch einen Chat, der wird ab und zu mal genutzt. Klar wird ab und zu mal der Bildschirm geteilt, aber es ist nicht so, dass wir wirklich großartige digitale Tools nutzen, die zwar durchaus da sind, das kommt aber auch. Wir sind eigentlich ein grundsätzlich junges Team, muss man sagen. Also wir sind alle so um die-

Der Großteil ist so zwischen 30 und 40, unser Präsident ist auch mit der Älteste und wir haben öfter mal angesprochen, dass wir uns diese digitalen Organisations-Tools wünschen würden oder zumindest die gerne nutzen möchten. Aber er hat da gar keinen Bezug zu so und das ist heute der Grund, warum wir Stück für Stück uns reinarbeiten. Aber da jetzt nicht so die digitale Welle bei uns zu spüren ist.

66 I: [00:24:14] Aber gibt es denn Unterschiede in der Kommunikation zwischen beispielsweise euch Jungen- ich sag jetzt mal jüngeren Teammitgliedern und euch und dem, dem Präsidenten oder eurem Chef?

67 B: [00:24:28] Ja, vor der Pandemie war das mehr würde ich sagen. Jetzt mit Pandemie und den ganzen digitalen Tod, die man jetzt können muss, mehr oder weniger. Es ist schon besser geworden. Aber ja, das gibt es durchaus, dass man ja zum Beispiel- wir haben einen Server eingerichtet, bei dem alle Dokumente einfach drauf liegen sollen. Und bei uns Jungen ist es überhaupt kein- Also jeder Austausch findet jetzt darüber statt, der wird direkt akzeptiert. Da brauchst du auch keine große Einarbeitungszeit, sondern man muss das. Jemand speichert es einfach da drauf. Für den Präsidenten und teilweise auch die Älteren ist das schon immer eine Hürde und eine Überwindung, weil man halt alte Muster jetzt ablegen muss und jetzt auf einmal das nutzen muss und vielleicht auch mit Strukturen klarkommen muss, die darauf erstellt sind, die man selbst nicht steuern kann.

68 I: [00:25:16] Ja, klar.

69 Speaker1: [00:25:17] Genau.

70 I: [00:25:19] Okay. Hast du darüber hinaus noch das Gefühl, dass manche Teammitglieder enger im Kontakt stehen als andere?

71 B: [00:25:27] Ja, das auf jeden Fall. Also man merkt, dass die Geschäftsstelle - diese vier Personen. Durchaus enger in der Kommunikation sind als wir jetzt außenstehende Parteien. Das würde ich schon behaupten. Und das andere, wo ich sagen würde, es ist aber eher Charakter-bezogen, dass ich zu der einen Person eine stärkere Bindung habe als zu anderen und auch stark projektbezogen. Je nachdem, wie intensiv ich mit der einen oder anderen Person zusammenarbeite.

72 I: [00:26:00] Ja. Okay. Ja, verstehe. Und der Grund dafür ist offensichtlich darin, dass die Geschäftsstelle natürlich auch, ja, sozusagen sich auch persönlich sehen und dann viel mehr miteinander zu tun haben.

73 B: [00:26:15] Richtig. Und es sind vier Frauen, die teilweise in Teilzeit arbeiten. Ich glaube nur eine, wirklich in Vollzeit auch mit Mutterschutz klarkommen mussten. Und ich glaube einfach sehr viel Variabilität haben und auch sehr viel über ihr eigenes Leben miteinander sprechen. Also wieder diese emotionale Bindung haben, sich gegenseitig da vielleicht auch stärker unterstützen und sich gegenseitig auch im Stress abpuffern. das merkt man schon so ein bisschen und das schweißt zusammen. Und so ist das mehr Kontrolle, mehr.

74 I: [00:26:49] Okay. Also das heißt sozusagen die, sie nutzen dann noch die von dir beschriebenen Vorteile des analogen Zusammenarbeiten soft voll aus, um sich dann gegenseitig zu unterstützen? Okay, dann werden wir die nächste

Frage zu eventuellen Missverständnissen, die du ja sicherlich auch schon mal erlebt hast im vergangenen Jahr und vielleicht sogar Meinungsverschiedenheiten auf sachlicher Ebene natürlich wie, wie damit umgegangen wird in der Regel?

75 B: [00:27:19] Also ein klassisches Missverständnis ist man schätzt die Aufgaben, die Prioritäten falsch ein. Einfach weil man es nicht richtig mitbekommt. Das heißt, ich hab meine Aufgaben. Ich stelle mir das so und so vor. Klar, am Anfang spricht man viel drüber, aber wenn zum Beispiel der Präsident nicht da ist, mit wem soll ich reden? Also schätze ich das irgendwann selbst ein. Und dann passieren dabei individuell Fehler.

76 I: [00:27:45] Hast du da ein konkretes Beispiel vor Augen gerade? Oder könntest du eines beschreiben?

77 B: [00:27:51] Ja, zum Beispiel: Man will einen Vortrag vorbereiten. Ich war mir aber nicht dessen bewusst, dass mein Chef noch mal drüber gucken wollte. Ich habe gedacht Okay, ich mache das noch am Tag vorher fertig. So wie ich das für richtig halte. Ich bin erst davon ausgegangen, dass er das noch mal geschickt bekommt. Und dann kam halt irgendwann die Email. Ja, wann kommt es denn? Und das zum Beispiel sind so Sachen in der Kommunikation, die mal falsch laufen können, dass einfach Sachen für selbstverständlich genommen werden, die dann aber vielleicht in dem Fall einfach nicht kommuniziert wurden.

78 I: [00:28:29] Klar.

79 B: [00:28:32] Noch ein Beispiel für ein Missverständnis. Ja, man muss halt immer, wenn man kommuniziert mit Abgabe, Daten und Uhrzeiten und genauen Terminen reden. Aber ich glaube, das ist in der analogen Welt jetzt auch nicht anders. Richtig. Damit man dann wieder Bescheid weiß sozusagen. Warum? Was? Bis wann? Also da gibt es dann einfach Kollegen, die machen das nicht oder die kommen sehr last-minute, die sagen, sie brauchen das so ungefähr in einer Stunde. Und dann denke ich halt auch okay, das ist halt nicht schaffbar, weil ich habe selbst Termine. Und so weiter so und da denke ich manchmal, da wäre jetzt so ein analoger Prozess, bei dem man sich mehr sehen würde, vielleicht auch mehr mitbekäme und dadurch sowas verhindern würde besser.

80 I: [00:29:22] Okay. Also das hast du auch schon mal konkret erlebt, in diesem Moment, dass ein Kollege oder eine Kollegin zu dir kam und sagt: Er/Ich brauch' in der-

81 B: [00:29:30] Ja.

82 I: [00:30:02] Was war das genau, wenn ich fragen darf? Was wurde da von dir benötigt?

83 I: [00:30:06] Ich mache zum Beispiel auch viel InDesign auch. Und erstelle dann für- Das heißt, viel früher habe ich mehr gemacht. Heute mache ich weniger. Aber trotzdem habe ich das Programm. Und es ging halt darum, für eine Veranstaltung am nächsten Tag noch den Flyer zu korrigieren. So, und die, die das eigentlich bei uns hauptsächlich macht, da wurde halt vergessen, dass die halt zum Beispiel dienstags nicht arbeitet. Und dann kam halt bei mir last minute noch die Anfrage, ob ich das schnell korrigieren könnte. Ja, hatte aber selbst eigentlich was zu tun und dann ist natürlich die Abhängigkeit da. Klar, ich bin die

Einziges, das noch dieses Programm hat. Das heißt, es bleibt am Ende bei mir hängen. Oder muss ich halt schon schauen, wie ich es halt doch hinbekomme. Diese Anfragen, die kommen natürlich nicht fordernd, die kommen nicht so, du musst das jetzt machen. Und dann ist es schon so ein Bitte, wär' schön, wenn das klappt, ja, aber man versucht es dann auch möglich zu machen, aber das erzeugt dann wieder Stress.

84 I: [00:31:00] Ja, absolut. Klar. Diese Anfrage war- du hattest das ja erst im Allgemeinen als Beispiel erklärt und jetzt bist du so mal konkret geworden. Wurde in der Anfrage für diesen Flyer Korrektur wurde da der Grund genannt: Warum? Warum muss ich jetzt sofort? Also warum es so last minute ist und warum das so dringlich ist? Oder wurde er würdest du einfach nur-

85 B: [00:31:24] Doch. Das wurde schon genannt. Und wenn es nicht genannt würde, würde ich auch nachfragen. Also so ganz einfach mache ich es dann auch nicht.

86 I: [00:31:30] Ja klar.

87 B: [00:31:31] Genau. Weil man. Also man möchte ja auch sozusagen so einen gewissen Respekt bewahren. Und ich respektiere meine Kollegen. Sie sollten aber auch meine Arbeitsweise und meine oder meine Arbeit respektieren und ich mache das gerne. Ich unterstütze auch super gerne, aber sobald da sozusagen so ein fordernder Unterton rauskommt oder so, wenn es in so einer Unverschämtheit geht, dann würde ich aber auch ‚Stopp‘ rufen und das aber direkt telefonisch klären, weil das ist auch so ein Ding per Email: Jeder hat auch seine eigene Schreibweise, die man dafür äußert, für ein Gefühl zu bekommen. Und dann lieber mal zum Telefon greifen, das telefonisch klären und dann hat man da auch wieder den Kopf frei.

88 I: [00:32:21] Ja, aber in dem Fall war das jetzt nicht so, dass der Ton so neben der Spur war, dass du da noch mal telefonisch das klären musstest?

89 B: [00:32:31] Richtig, ich habe schon noch mal angerufen. Einfach um sicher zu gehen, was so die verschiedenen Zusammenhänge sind. Also wer braucht den dann bis wann, um den noch mal hochzuladen? Und so weiter, damit ich für mich selbst meine Arbeit einschätzen kann. Genau, das ist dann schon immer wichtig. Also ich telefoniere sehr gerne. Es gibt andere Kollegen, die schreiben mir lieber. Ich glaube, da ist auch jeder anders, aber. Das passt normalerweise. Das sind wirklich Ausnahmesituationen, bei denen so was mal auftaucht. Aber auch da findet man dann mit der Zeit seine Wege.

90 I: [00:33:12] Ja. Okay. Und hatte diese konkrete Situation mit dieser last-minute-Anfrage. Hatte das irgendwelche Folgen, wie in Zukunft zum Beispiel mit so etwas umgegangen wird. Also hast du das Gefühl, dass zum Beispiel dem Kollegium da in der Zukunft mehr darauf geachtet wird, wer wann arbeitet, dass so etwas vielleicht nicht mehr so passiert, weil ist natürlich auch für dich Therapie, wie du schon gesagt hast, Stress bedeuten kann.

91 B: [00:33:42] Ja, können Sie. Sich habe ich natürlich angesprochen, dass es jetzt nicht cool ist, dass es last-minute kommt, dass wir die Situation jetzt aber auch nicht ändern können. Und ja, das kann zukünftig schon darauf achten, dass auf jeden Fall und mittlerweile kommt, hat man das eigentlich auch bei sich zumindest eingetragen, wann wer arbeitet, dass man so selbst den Überblick

behält. Das ist aber- jeder organisiert sich einfach selbst im Homeoffice und entweder er hat dann das vor sich liegen oder hat es nicht vor sich liegen. Nichtsdestotrotz ich würde ich- spreche so was auch an, dass mir das jetzt natürlich nicht gefällt.

92 I: [00:34:18] Aber du hast das dann unter vier Augen angesprochen, oder hast du das mal im Meeting angesprochen oder vier Augen?

93 B: [00:34:24] Unter vier Augen. Und das war auch okay. Wenn ich jetzt strukturell käme, dass ich merke, es kommt nur noch last-minute, das würde ich glaube ich auch mal zunächst gleich mal mit meinem Chef ansprechen. Und dann, wenn man sagt, okay, das könnte auch das ganze Team betreffen, dass man da irgendwas verändert, dann wird es auch ins Team gehen. Aber von der Reihenfolge, weil sozusagen erst zwei Augen, dann Chef, dann Team.

94 I: [00:34:50] Dann Team. Okay, interessant. Verstehe. Das war es war dann auch so, dass in dem Fall in diesem Fall auch wirklich an dieser einen Person hing, die das nicht am Schirm hatte. Okay, verstehe. Gehen wir jetzt kurz wieder die Fragen durch. Da hilft vielleicht eine kleine Folgefrage zu dem- zu den konkreten Beispielen. Und zwar hast du dich darüber hinaus so über diese konkrete Situation auch mal mit anderen Teammitgliedern unterhalten? Konkret? Oder war das wirklich nur zwischen euch beiden?

95 B: [00:35:30] Mittel. Es gibt schon die eine oder andere Kollegin, mit der bespricht man dann auch oder spricht man allgemein so: Was hast du heute gemacht, damit man auch so ein bisschen Smalltalk hat und dann kommt so was schon zur Sprache. Okay, dann spricht man auch mal drüber. Kann sein, dass mich das Unterbewusstsein auf so ein bisschen entlädt.

96 I: [00:35:48] Voll klar.

97 B: [00:35:49] Kann gut sein. Aber es ist jetzt nicht so, dass man sich jetzt sozusagen übereinander ablästern oder sagt Nein.

98 I: [00:35:56] Nein, es geht ja- Iso wahrscheinlich supported man sich einfach so ein bisschen. Also das, was du, was du quasi auch geschrieben hast über die Saarbrücken-Leute, dass sie, das man sich da auch gegenseitig auch ein bisschen stützt und supported. Okay, also das war auf jeden Fall auch vorhanden. Okay Wir haben jetzt ein paar Fragen auch schon vorweggenommen. Ich mache mal ganz kurz ein paar Haken, damit ich die Übersicht bekomme. Okay. Dein Chef beziehungsweise der Präsident hat davon aber nichts mitbekommen, oder? Von der Situation?

99 B: [00:36:46] Richtig. Hat er nicht mitbekommen.

100 I: [00:36:48] Okay, dann. Dann wird natürlich noch mal die eine Kernfrage: Glaubst du, dass das Problem entstanden wäre, wenn ihr also nun die Person und vielleicht auch die andere ein Office geteilt hätten, also jeden Tag gemeinsam ins Büro gekommen wärt?

101 B: [00:37:07] Ich glaube, dass man dann mehr ein Gefühl dafür hätte, wann eine Person da ist und wann nicht. Also meine Kollegin zum Beispiel, die war ja nicht-arbeitet an dem Tag nicht. Das bekommt man aber nicht mit, weil sie ja auch im Homeoffice sitzt. Also ich glaube, dann hätte diejenige Person vielleicht eher

mal dran gedacht, dass das knapp werden könnte und man hätte sich ja gegenseitig theoretisch daran erinnern können. Also nachdem, wenn man drüber spricht im Büro-

102 I: [00:37:35] Klar, oder beim Kaffee oder so.

103 B: [00:37:38] Richtig. Und ja, dann hat man halt einfach mehr, mehr Gehirne, die gleichzeitig dran denken können. Und das hilft dann schon teilweise. Ja.

104 I: [00:37:48] Okay. Glaubst du, dass es irgendwelche Sachen gibt, die man in einer Zusammenarbeit einführen könnte? Die- dass diese Situation irgendwie oder nicht konkret diese Situation, aber vielleicht Situationen, die damit zusammenhängen, ja, verbessert werden könnten oder optimiert werden könnten?

105 B: [00:38:09] Also das meiste habe ich eher das Gefühl, das kommt durch das Einspielen und durch Zeit, dass man dafür erstmal ein Gefühl entwickelt. Und wir sind ja wie gesagt sehr schnell gewachsen, das heißt sehr viele neue Leute, die immer wieder dazugekommen sind. Was schon helfen würde es, wenn wir Prozesse mehr aufschreiben würden. Also dass man dann irgendwann so einen Ordner hat und man müsste dann nicht immer wieder jeden so ein bisschen ins kalte Wasser schmeißen, nach dem Motto Such dir deinen Weg, sondern ein paar Sachen, die strukturell einfach sich als sinnvoller ergeben haben, ihm schon mal an die Hand geben. Ich glaube, das wäre zum Beispiel eine Möglichkeit.

106 I: [00:38:52] Wieso hältst du so eine Prozess-Dokumentation, wie du sie jetzt beschreibst, für sinnvoll, wenn du gleichzeitig sagst, dass euer Arbeitsalltag ja auch sehr Projekt abhängig ist? Also er kann sich ja auch sehr unterscheiden und wahrscheinlich unterscheiden sich die Projekte auch häufig voneinander, oder?

107 B: [00:39:07] Ja, das stimmt. Also sie sind schon sehr abhängig, nein- unabhängig voneinander so rum die Projekte. Aber bei mir zum Beispiel- Ich weiß noch, als ich angefangen habe, mir hätte so eine gewisse Orientierungshilfe schon wirklich geholfen. Einfach, weil viele ja vielleicht vorher eben noch nicht in diesem hybriden Teams gearbeitet haben. Und dann sich immer wenigstens kurz in irgendwas hineinzulesen, zum zumindest mal so die Möglichkeit zu haben, sich vorbereiten zu können. Auch das tut schon gut.

108 I: [00:39:42] Verstehe, okay. Aber dann meinst du wahrscheinlich mit Orientierungshilfe auch gar nicht. Konkret jetzt für mich nicht nicht, sondern eigentlich nur Sach- sprich inhaltliche Sache, sondern vielleicht auch so ein bisschen formale Regeln oder so ein bisschen wie die Meetings. Struktur ist vielleicht auch explizit oder implizite Kommunikationsregeln.

109 B: [00:40:05] Ähm ja, richtig, würde ich schon sagen. Ist klar. Jeder trifft dann nochmal an seine Grenzen oder setzt seine Grenzen. Aber ich finde schon zum Beispiel, dass man, wenn man reinkommt und in der Regel ruft man zum Beispiel keinen Kollegen von 9:00 an, also das sind auch okay so Sachen. Klar passiert, es- Sachen die man lernen oder, wenn Absprachen mit Externen stattfinden, dann ist man dabei, dann versucht man sich eigentlich eher zurückzuhalten und zuzuhören, wenn man angesprochen wird. Auf jeden Fall natürlich daran teilzunehmen und Wissen zu präsentieren. Aber selbst nicht so wie in der Schule, dass man versucht, so möglichst den Streber raushängen zu lassen und

alles zu kommentieren. Also diese Kommunikationsebene und das sind Sachen, die lernt man viel, indem man einfach dabei ist. Aber so ein bisschen was fände ich schon schön. Hätte es auch, hätte man mir auch vorher einfach mal sagen kann, dass ich am Ende nicht in diese Fallen tappe. Ja, weil die einem ja dann so ein bisschen so ein ungutes Gefühl geben. Also ist jetzt nicht so, dass das man dann da, also dass man Ärger bekommt.

110 I: [00:41:20] Ja klar.

111 B: [00:41:21] Aber man möchte ja wie gesagt, harmoniebedürftig. Und so weiter. Man möchte das Beste fürs Team.

112 I: [00:41:26] Ja, ja und man muss das ja- Also man lernt es dann ja wahrscheinlich eher durch so ein Feedback-loop, den man dann bekommt. Man ruft eine Person vor 9:00 an und bekommt dann quasi richtig höflich oder weniger höflich gesagt, dass das ein bisschen früh ist. Oder man bekommt im Nachhinein von einem externen Meeting dann gesagt, dass man vielleicht den Redeanteil ein bisschen zurückfährt, zum Beispiel. Und um das zu vermeiden, sozusagen, dass man sich erst gar nicht in diese Situation begibt, gerade als harmoniebedürftige Person musst du dir sozusagen irgendein Dokument oder mit ein paar expliziten Regeln. Also es gibt wahrscheinlich ein paar Sachen, die man nicht aufschreiben kann, die vielleicht mehr die individuellen Präferenzen in der Kommunikation der Mitarbeiter betreffen aber sonst ja so ein paar explizite Sachen, die du jetzt gerade genannt hast. Super spannend, interessant. Da sieht man danach Fragen kommen, einfach Sachen, die hatten. Eigentlich hätten wir zu dieser expliziten impliziten Kommunikationsregeln eher am Anfang noch Fragen gehabt, aber jetzt kam das so am Ende raus und es war halt auch sehr sehr spannend. Also können wir sehr viel mit anfangen.

113 B: [00:42:36] Sehr gut.

114 I: [00:42:37] Vielen Dank dafür. Okay, dann kommen wir jetzt auch schon langsam zum Ende des Fragenkatalogs. Es war bisher super, super reichhaltig. Also ich glaube damit können wir super viel anfangen. Jetzt würde mich am Ende von dem Interview vielleicht noch mal ganz kurz eine zusammenfassende Einschätzung abschließend von dir interessieren: An welcher Stelle du am meisten Konfliktpotenzial in hybriden Teams siehst? Jetzt kannst du so allgemein werden, wie du möchtest.

115 B: [00:43:16] Okay, ich glaube, das größte Defizit an hybriden Teams ist wirklich dieser. dieser für mich Wissens Verlust zwischen Tür und Angel. Also dass man in seiner Blase bleibt und weniger mitbekommt. Das ist so das, was mich am meisten stört. Auch mich selbst jetzt. Plus diese- Das hat aber eher was mit dem Arbeiten im Homeoffice zu tun. Dieses Vereinsamen. Das. Genau. Das müsste man natürlich dann wieder mit mit dem Team im Büro nochmal abgleichen. Aber das sind so die zwei Punkte, da sehe ich auch Konfliktpotenzial. Und es gab auch einfach schon Kollegen, die gemerkt haben, ich bin überhaupt kein Homeoffice-Mensch, ich kann nur Büro. Die arbeiten zwar als Projektarbeiterinnen so wie ich, aber sie sind halt dort vor Ort noch. Genau. Und was natürlich auch fehlt, ist eine gewisse Kontrollinstanz. Ist vielleicht auch nochmal wichtig. Ich werde gar nicht kontrolliert. Ich schreibe mir meine Stunden selbst auf. Wir müssen ihn irgendwo einreichen. Und klar, Urlaub wird natürlich ganz normal beantragt, aber Überstunden? Das es alles Vertrauen, Vertrauen, Vertrauen. Und von

daher- das ist aber eher eine Frage, glaube ich. Vom Präsidenten, vom Chef, dass wenn das einmal das Vertrauen sozusagen missbraucht oder gebrochen wurde, dann hat man es schwer.. Dann hat man es schwer. Also, dass das dann wieder aufgebaut werden kann. Deswegen versucht man so gewissenhaft wie möglich auch innerhalb von diesen hybriden Teams zu arbeiten und seine Stunden so zu machen, wie es halt normal ist.

116 I: [00:45:08] Verstehe. Okay, dann hast du jetzt drei Hauptpunkte genannt, wenn ich das mal kurz zusammenfassen darf: Die ersten beiden, nämlich der Wissensverlust zwischen Tür und Angel und dieser soziale Aspekt mit der Vereinsamung geöffnet hat. Das sind ja so kommunikative Sachen. Siehst du da einen Weg? Weil wir stehen ja wahrscheinlich vor der Realität, dass jetzt auch nach der Pandemie wahrscheinlich viele Leute die Vorteile des Homeoffice sehr für sich entdeckt haben und so eine definitive Rückkehr zur analogen Zusammenarbeit gar nicht so wahrscheinlich ist, sondern das wohl es viel wahrscheinlicher ist, dass viele Teams einfach auch weiterhin hybrid arbeiten und vielleicht mit wenigen Office-Tagen. Aber immer noch sozusagen Homeoffice. Siehst du denn irgendeinen Weg angesichts von dieser Aussicht irgendwie diese beiden sozialen Punkte, die du grade genannt hast zu in der Form wie wir jetzt gerade arbeiten, zu verbessern, zu optimieren und vielleicht auch das Problem zu reduzieren.

117 B: [00:46:16] Also zu 1 ich finde das liegt, -da arbeite ich auch selbst dran- bei jedem in der eigenen Hand dann einfach zu schauen, sich dieses Wissen zu holen. Und das schafft man entweder, indem man individuell Anrufe tätigt. Also ich habe jetzt nicht die Zeit und ich glaube, das ist auch nicht Sinn der Sache, jetzt jeden Arbeitskollegen jeden Tag anzurufen, aber zumindest immer mal, wenn man schon telefoniert, dann auch einfach mal nachzufragen Wie laufen eigentlich deine Projekte, was machst du gerade? Und so weiter, dass man einfach Fragen stellt und interessiert ist und dass man sich die Zeit auch nimmt. Sag ich mir jetzt mal gegen dieses Thema Vereinsamung mit seinen Kollegen auch mal über persönliche Sachen zu reden oder Freizeit-Sachen oder auch mal zusammen sich irgendwas witziges zu erzählen, also solche Sachen, das muss man auch erst mal lernen, weil normalerweise klärt man schnell am Telefon einfach Sachen, zack, zack.

118 I: [00:47:09] Klar.

119 B: [00:47:10] Aber dass man einfach sagt okay, ich nehme jetzt die fünf Minuten und das tut dann auch gut. Ich wusste, ich hab' für mich entdeckt, dass ich auch sehr gerne draußen arbeite und diesen Luxus habe ich einfach, dass ich mein Laptop nehme und ich fahr in die Stadt, einen Kaffee, arbeite von dort, sehe wenigstens Menschen oder ich gehe in Park, wenn ich weiß, dass ich keine Termine mehr habe und kann dann von dort arbeiten. Aber das ist auch wieder, das sind auch wieder Erfahrungswerte, die man irgendwann sammelt. Und wichtig ist für mich einfach Abwechslung. Also ich sitze jetzt hier an meinem Laptop, in meinem Arbeitszimmer. Ich arbeite auch gerne mal vom Sofa, ich arbeite gern mal von der Terrasse, eben vom Park. Und so weiter. Und dann bekommt man Abwechslung rein in diesen monotonen Alltag. Und dann ist es alles halb so wild.

120 I: [00:47:55] Ja, und das ist auch in eurem Team so akzeptiert? Also die Rahmenbedingungen bestehen bereits dafür: Das führt jetzt nicht zu erhobenen

Augenbrauen, wenn du irgendwie mal spontan angerufen wirst und dich gerade im Park befindest oder so, da ist das Vertrauen auch da?

121 B: [00:48:13] Das ist richtig, dass gearbeitet wird und ich glaube, am Ende wird man immer am Ergebnis gemessen, zumindest weil bei uns ja eh alles auf Vertrauen basiert. Also ich könnte mir auch jeden Tag eine Stunde mehr aufschreiben, was ich einfach nicht mache. Und man entwickelt ja auch ein Gefühl dafür, wenn ich jetzt sage, okay, ich war jetzt echt eine halbe Stunde am Handy und die zählt jetzt nicht, aber ab jetzt zählt es wieder. Ja, genau dass man sich das selbst einteilt. Man braucht halt wie gesagt so eine gewisse Selbstjustiz, dass man mit sich auch ehrlich ist und dass man da mit einem guten Gewissen dran sitzt. Aber dann hat man die Freiheit und dann kann man die auch nutzen. Also was vielleicht von Annika mitbekommen? Ich war jetzt auch letzte Woche habe ich von zu Hause gearbeitet. Also Annika war ja auch bei uns in der Heimat. Genau. Und dann habe ich es einfach mal ausprobiert, ob es geht von zu Hause zu arbeiten. Also wieder an anderer Ort. Einarbeitung war erst mal ein bisschen schwer, weil ungewohnte Umgebung. Aber dann muss ich sagen, nach ein, zwei Tagen hat sich das eingespielt. Und dann konnte ich da auch von dort super arbeiten.

122 I: [00:49:14] Super. Verstehe. Dann, um noch mal ganz kurz zu diesem Vertrauensbruch zu zurückzukommen. Da hat uns gesagt, dass ihr das, dass man dieses, dieses Vertrauen auch durch einmaliges Versagen quasi leicht verspielen kann. Hast du das von jemandem mitbekommen, dass das passiert ist?

123 B: [00:49:35] Persönlich habe ich jetzt. Nie so wirklich mitkommen. Das Einzige, - Es wird halt manchmal so ein bisschen Freiheiten vielleicht strapaziert. Zum Beispiel eine aus unserer Geschäftsstelle, die hat halt ein Kind und durch Corona war Kindergarten offen, Kindergarten geschlossen, weil Dauerthema also auch immer jede Woche war. Entweder offen zu oder doch wieder Kind krank. So, das heißt sie hat sehr oft gewechselt von Ich bin jetzt im Homeoffice zu ich bin jetzt im Büro und muss jetzt mein Kind abholen, denn das Kind mit im Büro und das hat schon zu Spannungen geführt, würde ich sagen, zwischen meinem Chef, vielleicht auch den Mädels in der Geschäftsstelle und ihr natürlich selbst und ihrem eigenen Ansprüchen, weil man halt gemerkt hat, okay, mit Kind im Büro ist eine Unruhe reingekommen und sie kann natürlich nicht so konzentriert an Sachen arbeiten und ist nicht so effektiv in dem, was sie tut. Wenn das mal passiert, ist das kein Problem, aber wenn das halt dieses strukturelle Ding wird, dann kann das schon zu Spannungen führen. Und dann gab es das halt manchmal, dass wir Team Meeting hatten und mein Chef dachte, sie wäre im Büro. Hat sich dann aber aus dem Homeoffice zugeschaltet. Und ich glaube, das ist dann so was. Klar, es ist grundsätzlich möglich. Man muss es aber einfach kommunizieren, dass alle Bescheid wissen und dann ist es auch kein Problem, weil das nun glaube ich, so Vertrauensthemen, die dann irgendwann einen kleinen Knacks bekommen.

124 I: [00:51:00] Okay, interessant. Glaubst du, dass es da irgendwelche Maßnahmen gibt? Vielleicht, die man strukturell ergreifen könnte, die solche Sachen besser abfedern können? Also glaubst du, dass man zum Beispiel der Mitarbeiterin mit Kind in dieser Hinsicht mehr entgegenkommen muss? Oder glaubst du, dass die Mitarbeiterinnen einfach besser werden muss in der Kommunikation? Oder beides vielleicht? Oder etwas ganz anderes?

- 125 B: [00:51:26] Also dadurch, dass es meine Arbeit hat es ja zum Glück nie getroffen, also ich persönlich jetzt davon sozusagen nicht betroffen war. Dem Chef hat man angemerkt, ihm gefällt das nicht und ich glaube, die haben den Zusammenhang auch ein Zweier-Gespräch dann auch geklärt, und es dann auch aus der Welt geschaffen. Und ich glaube es ist es ist wirklich ein Zwiespalt, aber da- Als Chef sozusagen. Deine Mitarbeitenden natürlich im Rahmen der Möglichkeiten, das zu ermöglichen, was geht, weil jeder weiß, dass er Notsituationen zu Hause hat. Und man möchte ja niemanden da unnötig unter Druck setzen. Oder aber gleichzeitig darauf zu achten, dass natürlich Arbeit gemacht wird und dass Arbeit auch in gewisser Weise effektiv und effizient gestaltet wird. Und das ist ja nicht so einfach. Aber auch da muss ich wieder sagen, dadurch, dass ich hier sitze, ich kriege nicht viel mit. Das habe ich mal mitbekommen. Aber das war's dann auch.
- 126 I: [00:52:20] Ja, klar. Okay. Wunderbar. Okay, dann vielleicht mal ganz kurz die Frage Gibt es noch irgendwas? Was, was du uns als Forschungsteam diesbezüglich irgendwie auf den Weg geben möchtest? Etwas mitteilen, was wir vielleicht irgendwie bisher vergessen haben, anzusprechen in den Fragen?
- 127 B: [00:52:43] Das Einzige, was ich vielleicht wirklich ansprechen kann, ist, dass nicht jeder dafür gemacht ist, dass das wirklich sehr individuell ist, ob man Typ Homeoffice-Mensch ist oder nicht. Bei uns muss man ja immer sagen, es gibt entweder 100 % Homeoffice oder 100 % Büro. Ich könnte mir vorstellen, dass es für mich auch schöner wäre, wenn ich weiß: Okay, ein oder zwei Tage Büro, drei Tage Homeoffice, okay, Kompromiss zu finden. Wenn ich glaube ich insgesamt die beste Variante.
- 128 I: [00:53:14] Für dich persönlich?
- 129 B: [00:53:15] Für mich persönlich genau richtig. Also von mir aus zum Beispiel den Montag zur Team-Absprache Büro und dann Dienstag bis Freitag zu Hause und je nachdem ob was los ist mal spontan. Ist bei uns halt einfach nicht möglich, weil wir soweit bundesweit verteilt sind. Genau das ist vielleicht noch so das einzige, aber ansonsten bin ich eigentlich zufrieden. So, also ich kann jetzt nicht sagen, ich glaube uns würde ich was an der Situation ändern, aber ich bin aktuell so wie es ist sehr zufrieden und das ist glaube ich dann auch schon mal ein gutes Zeichen, dass Arbeiten in hybriden Teams jetzt zwar auch Konfliktpotenzial hat, aber auch sehr schön sein kann.
- 130 I: [00:53:55] Okay, das ist ein super Schlusswort meiner Meinung nach.

7.2.9 Interview 10

- 1
- 2 **B** Ah ja, da.
- 3 **I** Jetzt müsste es gestartet sein. Du hörst mich immer noch. Du siehst mich immer noch.
- 4 **B** Ja.

5	I Okay super. Dann. Hallo auch jetzt auch nochmal offiziell auf Band. Die Aufnahme läuft jetzt Ton sowie Bild. Bist du damit einverstanden, dass wir dieses Interview aufzeichnen?
6	B Aber natürlich. Ja.
7	I Super. Okay, dann beginne ich jetzt einfach mal mit der allerersten Frage. Und zwar kannst du vielleicht zunächst in wenigen Worten das Unternehmen beschreiben, in dem du arbeitest?
8	B Äh. Ja, durchaus. Äh. Also, ich arbeite für. Tja, das ist eine sehr gute Frage. Ich, äh. Dass der Teil des Unternehmens, in dem ich arbeite. Er stellt medizintechnische Produkte her. Ähm. Und bei uns am Standort bzw. unsere Unternehmensgruppe hat knapp über 2000 Mitarbeiter. Ähm. Nur an unserem Standort sind wir ungefähr 1300. Ja, genau das vielleicht zur Größe des Unternehmens. Ähm. Ansonsten haben wir noch unseren Mutterkonzern O1. Das ist quasi der Vertrieb unserer Produkte. Deswegen ist es vielleicht relativ wichtig zu wissen, dass das gerade vielleicht auch für ein Thema ganz spannend, dass wir ein Produktionsstandort sind, wo wir eben nicht nur rein Büroarbeitsplätze haben. Das macht die ganze Zeit somit relativ spannend.
9	I Okay, super. Beschreibe gerne auch kurz deine Abteilung und dein Team. Also wie seid ihr in eurem Bereich aufgebaut oder wie arbeitet ihr?
10	B Ich arbeite ja in der Personalabteilung und wir sind ganz grob untergliedert in drei Bereiche Einmal im HR Business Partner, dann HR Coordinator und dann haben wir noch das sogenannte Center of Excellence (CoE). Da sind 3 bis 4 Kollegen drin, die sich bestimmten Teilgebieten beschäftigen. Also zum Thema eine macht etwa Controlling, die andere macht HR IT und Systeme und Prozesse. Eine ganz andere beschäftigt sich mit Talent Akquisition. Und dann gibt es noch mich, ich mache die Schnittstellen zum Employer Branding. Und ansonsten ist es ganz klassisch in den anderen beiden Bereichen, die HR Business Partner betreuen er strategisch unsere ganzen Fachbereiche und die HR Coordinator setzt das Ganze dann administrativ um. Und insgesamt sind wir so 15 Personen ja.
11	I Und du arbeitest quasi in diesem Zirkel Center of Excellence mit dann auch deine Kolleginnen zusammen?
12	B Genau. Wir haben also quasi gesagt, dieses Center of Excellence ist ein eigener Bereich. Aber für den Teilbereich Employer Branding bin ich nur für unseren Standort allein verantwortlich, weil die anderen thematisch natürlich irgendwie ganz was anderes machen. Mach es aber nicht nur. Ich betreue auch noch die Studenten und Azubis bei uns im Haus, also bin so ein bisschen Schnittstelle zwischen HR Business Partner und auch Center of Excellence.
13	I Okay. Super. Seit wann bist du denn im Team?
14	B Also ich habe im September 2018 als Werkstudentin angefangen und wurde dann zum September 2019 in meine jetzige Position fest übernommen.
15	I Okay. Inwiefern arbeitet dein Team denn hybrid?
16	B Ähm. Also, ich würde sagen, vor Corona gar nicht. Und inzwischen ist das irgendwie zwangsläufig nötig, weil wir schon Menschen bei uns haben,

insbesondere die HR Coordinator, die immer noch Post vor Ort machen müssen oder für Mitarbeiter vor Ort da sein müssen, um Unterlagen entgegennehmen und so weiter, müssen halt immer Menschen vor Ort sind. Dafür sind wir quasi auch dazu sind wir verpflichtet. Wir haben keine Zeit, in der es in der gesamten Corona Zeit niemand von uns je vor Ort war. Das gab es nicht. Es gibt aber auch genauso Menschen, die seit Beginn von Corona vielleicht ein oder zwei Mal überhaupt im Unternehmen waren. Und ich würde sagen, wir haben dann einfach irgendwann alles virtuell umgestellt. Aber ob wir so eine richtig hybride Strategie haben, das ich glaube, das kommt jetzt erst. Das ist gerade in der Entwicklung, dass man sich da auch wirklich eine Strategie überlegt, weil im Moment läuft das halt über Teams und egal ob im Büro oder zu Hause nimmt man halt an den Teams Meeting teil, aber die, die im Büro sind, werden manchmal gestört durch Mitarbeiter, die vorbeikommen. So richtig ausgeklügelt ist das noch nicht. Würd ich sagen.

17 **I** Okay. Wie ist denn die Verteilung von Personen? Arbeiten die meisten im Homeoffice? Sind die meisten im Büro? Unterscheidet sich dass, kommen die Leute mehrmals ins Büro und und sind arbeiten auch zu Hause? Also wie ist so diese Verteilung bei euch von dir persönlich gesehen?

18 **B** Also ich würde sagen, tatsächlich fifty fifty. Und auch gar nicht, weil in dem Sinne für alle also oder für eine bestimmte Personengruppe verpflichtend ist. Ich zum Beispiel bin einfach super gerne im Büro. Ich müsste gar nicht so oft im Büro sein, aber ich bin in der gesamten Zeit eigentlich immer zwei Mal die Woche mindestens im Büro. Wenn da nicht mindestens 1 bis 2 Mal mindestens. Und ich würde sagen, insbesondere die Center of Excellence, die haben einen sehr Büro-lastigen Job und haben auch super viele Meetings immer. Die sind also tatsächlich in der gesamten Zeit eher weniger im Büro gewesen. Genauso wie die HR Business Partner, die es dann mehr oder weniger nur vor Ort sind, wenn sie Bewerbungsgespräche haben oder so Zweitgespräche, wo dann auch ein Probetag vor Ort stattfindet. Und die HR Coordinator, die sind öfter vor Ort. Die teilen sich die fünf Tage Woche immer auf, damit sie nicht. Also damit hat nicht einer jeden Tag da sein muss, sind sozusagen mal an zwei Tagen, die anderen nehmen dann die anderen beiden Tage und dann ist einer nochmal am Freitag da. Die sind halt so und verhalten das schon sehr sehr regelmäßig.

19 **I** Und wie arbeitest du aktuell? Also im hybriden Kontext?

20 **B** Also. Homeoffice hat ja schon so seine Vorteile aber, das habe ich ja gerade schon kurz angeschnitten, ich bin auf jeden Fall sehr gerne im Büro und nehme dann natürlich trotzdem immer an allen virtuellen Meetings teil. Ich versuche es aber trotzdem auch so zu timen, dass ich, wenn es sehr, sehr viele Meetings an einem Tag hab, dass ich dann nicht unbedingt im Büro bin, weil ich dann immer das Gefühl habe, dass ich vor Ort nicht wirklich was schaffe, weil ich habe durchaus auch Tätigkeiten, die ich vor Ort machen muss. Und wenn ich dann den ganzen Tag in meinem Büro hocke, nur vor Bildschirm, dann nutzt es mir natürlich gar nicht so viel, dass ich überhaupt im Büro bin. Deswegen versuche ich, es so ein bisschen daran festzumachen. Aber ja, so zweimal die Woche bin ich schon.

21 **I** Genau. Und du kannst es dir quasi flexibel einteilen wie du.

- 22 **B** Ja, genau, ich kann es mir flexibel einteilen. Wir sind nicht verpflichtet aufgrund unseres Chefs oder aufgrund einer Betriebsvereinbarung oder sonst irgendwas. Im Moment können wir es noch flexibel einteilen. Das wird sich ändern in ganz naher Zukunft, zum 01.06. nämlich. Da greift unsere Übergangsbetriebsvereinbarung, in der wir so 60/40 Regelung austesten 60 % zu Hause, 40 im Büro verpflichtend. Du kannst immer mehr, das ist auch, also du bist überhaupt nicht dazu verpflichtet. Das heißt, ich bin dann nach wie vor flexibel sein. Ähm, genau. Aber es wird insbesondere für die, die quasi in den letzten zweieinhalb Jahren nur dreimal überhaupt in der Firma waren, wird das, glaube ich, schon eine ganze große Umstellung werden.
- 23 **I** Du hast es eben schon angedeutet, dass er erst seit Corona hybrid arbeitet. Davor, meintest du, war das gar nicht möglich, beschreib das gerne mehr. Gab es keinen?
- 24 **B** Es gab es gab die Möglichkeit. Bei uns heißt es Flex at work. Das ist quasi die Homeoffice Variante. Die Möglichkeit gab es schon, aber es war irgendwie überhaupt nicht gängig. Also das hat man mal genutzt, denn wenn man vielleicht mal einen Handwerker zu Hause hatte, damit man sich keinen Tag Urlaub nehmen muss oder so, aber ja, ich kann natürlich nur für meine Abteilung sprechen, da war das wirklich sehr, sehr selten. Es gab mal Ausnahmen, wenn insbesondere die HR Coordinator, ah ich habe es ganz vergessen, wir haben noch, wir haben natürlich auch noch eine Payroll. Da sitzen drei Leute, die sind auch noch Teil der Abteilung genau die. Aber das sind so dieser ganze HR Operations-Bereich, der beinhaltet die Payroll und die HR Coordinator, die halt die ganzen administrativen Sachen machen. Gerade bei denen war es manchmal so, wenn die vielleicht für die Abrechnung oder mal Ablage oder solche Sachen müssen die eh durften sie sich mal einen Tag zu Hause nehmen, damit sie nicht von allen Mitarbeitern gestört werden, sondern mal in Ruhe zu Hause Sachen abarbeiten konnten. Dafür wurde es mal genutzt, aber ansonsten war es einfach total gängig, dass natürlich jeder immer jeden Tag ins Büro kommt. Und ja.
- 25 **I** Okay.
- 26 **B** Aber vielleicht. Meine einzige hybride Erfahrung in dem Kontext ist, dass wir auch eine Kollegin in unserem Standort in Berlin sitzen haben. Und wenn wir unser wöchentliches Staff Meeting hatten, dann haben wir sie immer dazu geschaltet. Über so eine Spinne, wir saßen dann alle zusammen im Konfi und dann war es über so eine Telefonspinne dazu geschaltet und ich muss sagen, das fand ich ehrlich gesagt überhaupt nicht gut gelöst. Aber das lag eher an uns. Wir wissen absolut, dass sie Teil des Teams ist und wir verstehen uns auch alle super mit ihr. Aber wir sind dann immer so reihum sollte jeder sagen, ob er ein Thema hat. Und wir haben unsere Kollegin einfach ganz oft vergessen, weil sie war dann natürlich still und dann also hat niemand mehr was. Okay, dann tschüss. Und dann hat sie so durchs Telefon gerufen ah halt, ich bin auch noch da. Und ähm, ja, das war so eingeführt, meine einzige Erfahrung in diesem Kontext und das war wirklich sehr unglücklich gelöst, weil sie wahrscheinlich immer das Gefühl hatte, wir vergessen sie einfach und ja das dazu.
- 27 **I** Okay, in diesem Kontext jetzt nochmal so ein paar allgemeine Fragen dazu, nämlich: Welche Vorteile siehst du denn in der hybrider Teamarbeit?

- 28 **B** Können wir vielleicht für eure Definition nochmal von hybriden Teams sprechen oder soll ich meine eigene bilden.
- 29 **I** Ähm ne, das kann ich dir gern sagen. Und zwar hybride Teams das haben wir sehr breit gefasst. Heißt hybride Teamarbeit kann auch bedeuten, zum Beispiel wie du die teilweise mal von zu Hause arbeitet, teilweise im Büro. Es kann aber auch sein, dass in einem Team es Leute gibt, die immer von zu Hause arbeiten und immer präsent da sind. Aber in diesem Team selber ist quasi eine Diversität da. Also manche sind vielleicht das manchmal, das kann ja unterschiedlich sein.
- 30 **B** Also einfach wie bei uns jetzt ist.
- 31 **I** Genau, genau also das ist auch, also es kann auch ein hybrides Team, ist auch zum Beispiel eins, wo eine Person immer im Homeoffice ist und die muss trotzdem in diese Teamarbeit eingearbeitet werden.
- 32 **B** Also im Moment, finde ich. Also, ich finde es glaub ich schwierig tatsächlich. Also die eigenen Vorteile, die man daraus hat, dass man sich das alles so super einteilen kann und so zu Hause arbeiten kann, wenn es das braucht. Das ist natürlich alles super. Ich glaube, das hat in der Zeit wahrscheinlich jeder irgendwie mitbekommen, dass man gerade vielleicht auch wenn man Familie zu Hause hat. Jetzt ist meine persönliche Erfahrung aber zumindest aus den Berichten, die man natürlich so mitkriegt beim Kaffeeklatsch, dass das dann schon vielleicht mal ganz schön ist, wenn, wenn man das zu Hause irgendwie anders gestalten kann. Wobei es sicherlich auch anstrengend ist, wenn die Kinder da zu Hause herumrennen am. Aber die Arbeitsweise fürs Team. Also, unsere Arbeit hat extrem darunter gelitten. Ich ich rufe eine Kollegin, das ist aber auch eine Freundin von mir. Also die rufe ich auch mal an und fragt, wie es ihr geht. Und ansonsten mache ich das mit keinem, weil alle natürlich nur in Meetings sind und man immer das Gefühl hat, man stört. Weil wer ruft einfach an und sagt 'Hey, ich wollte mal fragen, wie es dir geht.' Aber wenn man zusammen in Büros würde dieses Gespräch natürlich immer entstehen. Mit meinen beiden Kolleginnen, mit denen ich zusammen im Büro sitze haben wir früher schon ziemlich viel gequatscht, wenn wir im Büro waren, und das machen wir jetzt gar nicht mehr. Das kann natürlich auch produktiv sein für für die Arbeit, dass man eben nicht diesen ganzen Schnack zwischendurch hat und dass man sich nicht ständig in der Teeküche trifft und all was. Aber auf der anderen Seite glaube ich, dass es fürs Teamgefühl auf jeden Fall schon so seine Spuren hinterlassen hat, weil man eben einfach nicht mehr so viel voneinander mitbekommt und alle nur noch vorm Bildschirm hängen und man in Meetings nur noch so und hat noch jemand was? Nee, okay, tschüss. Also das finde ich gibt ein zumindest nicht ein total positives Gefühl.
- 33 **I** Da gehen wir auch gleich auf jeden Fall noch mal drauf ein. Aber zunächst erst einmal. Du hast ja auch schon ein, zwei kleine Punkte auf jeden Fall genannt. Was glaubst du, würde besser in rein, also warum hybrid zum Beispiel besser funktionieren könnte als zum Beispiel digitale Arbeit? Also im Vergleich dazu.
- 34 **B** Also wenn wenn ich in einem hybriden Team bin, im Gegensatz zum komplett digitalen. Also bei uns zum Beispiel. Also das würde gar, es würde faktisch schon gar nicht funktionieren, weil wir eben eben unsere Arbeit im Unternehmen nicht komplett von zu Hause machen können und es immer Mitarbeiter geben wird, die mit ins Büro kommen und dann irgendwas von uns wollen. Aber so, so

generell betrachtet. Ich glaube, ich bin super dankbar dafür, dass ich die Möglichkeit habe, ins Büro zu gehen und mich mit meinen Kollegen auszutauschen. Ich glaube, man müsste, wenn dann wenn man sagt, rein digital müsste man Wege des Austauschs finden und sich, weiß ich nicht immer meine halbe schon am Nachmittag blocken für den virtuellen Kaffeeklatsch oder so oder irgendwelche Varianten sich überlegen, dass das nicht komplett ausfällt, weil ansonsten hätte ich das Gefühl, dass so ein Team früher oder später einfach auseinander bricht. Oder jeder ist sich nur noch selbst der Nächste. Und. Ja.

35 **I** Ja. Du hast ja auch schon ein paar genannt. Kannst das nicht mal für dich zusammenfassen. So welche Nachteile siehst du in hybrider Teamarbeit?

36 **B** Genau also einmal das auf jeden Fall die, die beispielsweise im Büro sind und an so einem einem virtuellen Meeting teilnehmen, was man ja zwangsläufig machen, obwohl muss man ja gar nicht zwangsläufig. Also wenn man, sagt wer jetzt in der Zeit noch das vielleicht virtuell macht, dann, weil man eben nicht so viel Abstand zueinander gewähren kann wenn man zusammensitzt, dann kann es immer sein, dass nicht alle konzentriert bei der Sache sind, weil man im Büro einfach gestört wird durch Mitarbeiter beispielsweise, die reinkommen, oder durch andere Anrufe oder andere Leute, die noch im Büro sind. Ähm, wenn man zusammensitzt, die, die im Büro sind, in einem Konferenzraum sitzen und andere dazu schalten, muss man natürlich immer eine perfekte Technik irgendwie bereitstellen, damit die, die virtuell zugeschaltet sind, auch wirklich alles mitkriegen. Wenn die im Konferenzraum so vor sich her nuscheln, sag ich mal, das passiert ja schneller mal, wenn man irgendwie so zusammensitzt, dass da jeder durcheinander redet. Und dann könnte ich mir vorstellen, dass das technisch vielleicht nicht ganz so gut funktioniert. Dass Leute vergessen werden, die, die nicht, die, die einfach nicht vor Ort sind oder die, die nicht in dem gleichen Raum, ob man virtuell oder vor Ort sich befinden, sich einfach nicht so richtig zugehörig fühlen, weil die eigene Gruppe sich eben nur als eins fühlt. [...] Ja das generell einfach, so eine so eine Kluft entsteht. Es gibt immer die, die lieber im Büro sind und dann immer die, die sagen, sie wollen bloß nie wieder ins Büro. Und dann driften da die Meinungen auseinander und es sind weder die einen noch die anderen bereit, dafür irgendwelche Kompromisse einzugehen. Dann ist bestimmt auf jeden Fall auf der Chefebene oder Teamlead oder wer auch immer das dann organisiert, muss auf jeden Fall dafür sorgen, dass da ein grundsätzliches Verständnis füreinander da ist und man versucht, gemeinsam eine Lösung zu finden.

37 **I** Okay, gut, ich würde jetzt auch gleich schon auf das Team, was du auch gerade schon ein bisschen beschrieben hattest, ein bisschen mehr eingehen. Und zwar beschreibt doch bitte mal eure Zusammenarbeit im Team.

38 **B** Also wir arbeiten, inzwischen funktioniert es tatsächlich ganz gut, weil wir uns weil wir Teams Tasks nutzen, was wirklich sehr, sehr gut funktioniert. Ich und meine Lieblingskollegin beispielsweise, ich glaube, wir bräuchten die vielleicht nicht zwingend, weil wir sowieso sehr viel miteinander kommunizieren über alle möglichen Themen, die wir zusammen haben. Aber es gibt natürlich auch Konstellationen, die irgendwie aufeinander angewiesen sind, aber nicht im ständigen Austausch miteinander sind, vielleicht weil es auch kapazitätstechnisch gar nicht möglich ist. Und dafür ist es super gut. Oder wir zumindest sehr positive Erfahrungen mit dem Teams Task gemacht, weil man sich da gegenseitig die

Aufgaben zuweisen kann, nichts untergeht, man da einen aktuellen Status reinschreiben kann und eben auch Sachen, wenn sie erledigt sind, abhaken kann. Also darüber funktioniert unsere Zusammenarbeit, was so die Aufgaben angeht hauptsächlich. Und das ist auch relativ gut. Ähm. Ansonsten haben wir also ganz am Anfang in der Coronazeit hatten wir jeden Tag ein ein Daily innerhalb der Abteilung, weil wir dachten, wir wollen egal was passiert, was es, da gibt es auch immer tagtäglich neuen Coronastand, damit wir irgendwie immer uns austauschen können und jeder einen Blocker dafür im Kalender hat. Inzwischen ist es weniger geworden. Weil wir aber auch gesagt haben, wir haben halt auch relativ oft dann einfach keine Themen, weil das irgendwann erübrigt sich das natürlich ein bisschen und dann haben wir das Gefühl gehabt, man hatte schon immer das Gefühl, dass nicht immer alle bei den Meetings dabei sind, weil alle dachten 'Na ja, gut, da wird eh nichts besprochen, da kann ich mir da auch einen anderen Termin reinlegen.' Deswegen haben wir es jetzt reduziert und gesagt okay, dann gibt es jetzt nur noch zwei fixe Termine unter der Woche und die soll sich dann aber bitte auch jeder frei halten, damit am besten alle teilnehmen können und man zumindest alles mitbekommt, was besprochen wird. Trotzdem gibt es da immer noch große, große Lücken. Also es kann halt nicht immer jeder dabei sein und wir haben halt leider niemanden, der so was wie Meeting mitschreibt. Das wollten wir jetzt mal wieder einführen, da wir schon sehr oft festgestellt haben, dass dann irgendwelche Themen einfach untergegangen sind, dass irgendjemand hatte mal gefragt 'Ja woher kommt denn das Thema?' Und dann wurde gesagt 'Na, das haben wir doch vor drei Wochen mal im Daily besprochen'. Ja, und dann hats die Hälfte nicht mitbekommen und deswegen müssen wir noch Wege finden, wie wir zumindest die wichtigsten Punkte oder vielleicht auch Entscheidungen, die getroffen werden, irgendwo gesammelt festhalten, damit zumindest jeder die Möglichkeit hat, das irgendwie nachzulesen. Ja, das ist eigentlich so die Hauptpunkte der Zusammenarbeit. Ansonsten natürlich so typische über Teams kommunizieren wir, wenn mal spontan was will, mal spontan anrufen oder wenn man im Büro ist, dann kann man natürlich auch einfach mal ins Nebenbüro gehen. Das hat sich natürlich auch nicht verändert, aber das funktioniert eben nur bei denen, die vor Ort sind.

39 **I** Okay super. Dahingehend würde ich einfach gleich mal mit einsteigen. Und zwar inwiefern unterscheidet sich, also du bist ja schon super auf die Kommunikation eingegangen bei euch. Da würde mich noch interessieren, inwiefern unterscheidet sich die Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern? Es ist schon ein bisschen angedeutet. Kannst du das noch mal so kurz beschreiben?

40 **B** Also ich würde sagen, die Probleme, die es vor Corona schon gab, als wir alle vor Ort waren, wo wir noch nicht gearbeitet haben, die, die haben sie noch verstärkt. Aber mehr so dahingehend, dass man gefühlt eher gar nicht mehr miteinander kommuniziert. Und das ist natürlich wirklich extrem schlecht. Es gab sagen wir mal so zwei, zwei Kollegen bei uns, mit denen es wirklich sehr, sehr schwierig ist. Die auch eher ähm. Die immer alles Böse auffassen, die immer das Gefühl haben, nur sie können die ganze Arbeit ab usw und da ist es öfter mal vor Corona hat es auch geknallt, richtig doll. Und jetzt im Homeoffice ist es dann eher so oder in der hybriden Arbeit ist das so, dass man dann gefühlt eher gar nichts mehr von denen mitkriegt. Die sind häufiger dann auch in den Meetings nicht dabei. Und eigentlich sollte man es immer in eine Anwesenheitsliste

eintragen. Das machen die beiden nie. Also man weiß einfach nie, wann sie vor Ort sind und da habe ich eher das Gefühl, dass die sich gefühlt noch mehr aus dem Team rausnehmen. Und dann kann es natürlich können die Probleme, die es vorher gab, auch irgendwie nicht gelöst werden. Ja, also mit den, da versuche ich die Kommunikation tatsächlich auf ein Minimum zu bringen, weil es eigentlich immer nur Stress gibt, wenn man mit denen spricht. Ich habe Gott sei Dank auch nicht viele Schnittstellen mit denen. Natürlich machen sie ihre Arbeit. Wenn was gemacht werden muss, dann funktioniert es trotzdem. Aber ich weiß zumindest, dass viele auch dann eher sagen 'Och nee, ich ich erreiche sie sowieso nicht. Oder ich versuche, den Kontakt zu minimieren. Und wenn ich es irgendwie anders lösen kann, dann versuche ich lieber, auf eine andere Person zuzugehen'. Und ich glaube ehrlich gesagt, dass es nicht das zumindest das hybride Arbeiten das nicht unbedingt gefördert hat. Ansonsten habe ich aber auch viele neutrale Kollegen, mit denen ich aber einfach selber nicht sehr viel zu tun habe. Ich aber weiß, wenn ich was von denen möchte, dann gibt es, dann gibt es die, die kann man einfach anrufen oder das schreibt man kurz. 'Hey hast du kurz Zeit?' Bei anderen weiß ich, dass die so Land unter sind, dass man da vielleicht lieber einen Termin einstellt, weil so mit spontan anrufen das ist eher schwierig. Aber da kennt man natürlich dann irgendwann so seine Kollegen und so versuche ich das dann auch zu handhaben. Das funktioniert grundsätzlich ganz gut. Ich glaube, es war früher trotzdem einfacher, weil man eben einfach mal im Büro stehen kann und sagen 'Hey, hast du kurz eine Minute?' Das war schon einfacher. Wobei irgendwann, als ich glaube, jeder hatte dann mal so eine Phase, wo einfach sehr, sehr viel zu tun ist. Und die Phase hatten wir vor Corona auch und dann waren halt immer die Türen zu. Und wenn Türen zu sind, dann stört man nicht so, dass da die Kommunikation dann irgendwie auch anders funktionieren musste. Und daher. Ja, man hat so seine Lieblinge. Mit denen kann man immer schnacken und sprechen, sowohl privat als auch beruflich. Und das funktioniert auch gut. Es hat sich auch im Homeoffice nicht verändert. Es ist vielleicht ein bisschen weniger privat, weil man eben nicht sagt 'Okay, jetzt lass mal eine halbe Stunde telefonieren'. Aber mit den Kollegen, mit denen ich dieses eher engere Verhältnis habe, die sind tatsächlich auch eher im Büro. Von daher ergibt sich das ganz gut, dass wir dann dass man den das Privateren oder den schönen Austausch, dass man das dann einfach mal macht, wenn man zufällig zusammen im Büro.

41 **I** Okay dahingehend würd mich noch interessieren du bist auch gerade schon ein bisschen drauf eingegangen. Wie wird mit Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten im Team umgegangen? Du bist ja jetzt auch auf deine zwei Kollegen eingegangen.

42 **B** Ja, also das ist. Ich glaube manchmal, dass es mehr Missverständnisse gibt, seitdem wir hybrid arbeiten, weil weil leider haben bei uns auch nicht alle die Kamera an, das ist natürlich auch ein großes Problem, weil man dann manchmal nur anhand der Stimme vielleicht auch nicht erkennen kann, wie negativ oder positiv die Sachen vielleicht wirklich formuliert oder gemeint sind. Und es gab auf jeden Fall auch schon Situationen, wo ich von Kolleginnen weiß, dass die nach einem virtuellen Meetings geweint haben weil, weil sie das Gefühl hatten, sie wurden total angegangen und dann selber auch gesagt haben, dass wenn wir uns mal alle vor Ort treffen würden, dass das vielleicht nicht so wäre, weil man dann einfach einmal, vielleicht hätte man dann der Person sogar

angesehen, dass sie Tränen in den Augen hatte und hätte dann noch eingelenkt oder anders darauf reagiert. Das ist jetzt nur eine Vermutung, aber zumindest habe ich das Gefühl, dass schneller Missverständnisse entstehen und dass es auch schwerer zu klären ist. Dann wird manchmal über Teams einfach was geschrieben. Das natürlich noch schlimmer, weil man dann ja gar keine Gefühle mehr oder Emotionen mehr erkennen kann. Und wenn dann versucht wird, darüber was zu klären, anstatt einfach zu sagen 'Komm, lass uns mal ein Kaffee trinken gehen, dann das war grad komisch'. Da ist es, wenn wir in unserem nur im Team sind, dann wird es manchmal einfach übergangen. Wir haben seit letztem Jahr Juli einen neuen Chef. Der hat das auch schon mitgekriegt, dass es da manchmal Reibereien gibt. Und der versucht dann immer zu sagen, dass es das ist in unserer Abteilung oder generell im Arbeitsleben nicht um einzelne Personen geht, sondern dass wir gucken müssen, dass wir als Team funktionieren und dass es nicht um Fingerpointing geht, dass nicht immer irgendwer oder eine Person schuld ahm das ist aber natürlich, wenn die Fronten verhärtet sind, dann sagt sich das immer so leicht. Aber aus seiner Sicht, er ist ja neu, versucht alles, um das zu retten. Aber das funktioniert schon ganz gut. Wenn wenn unser eigener Chef mal dabei ist, dann macht er da auch klare Ansagen. Unsere andere Chefin ist da eher nicht so ein Fan von die überträgt die Verantwortung gerne mal an das Team. Das darüber beschwert sich auch alle, weil weil man schließlich dafür sorgt, dass wieder die Verantwortung im Team liegt und einer am Ende da eine blöde Entscheidung treffen muss. Und dafür sind Chefs ja eigentlich da, dass sie, wenn es nicht weitergeht oder man sich verschiedene Lösungsvorschläge angehört hat, sollten sie halt am Ende vielleicht auch unangenehme Entscheidungen treffen. Das wie gesagt, der eine macht es ganz gut, die andere eher nicht so.

43 **I** Bezüglich des Teams habe ich jetzt auch gerade vor allem noch eine Frage, nämlich: Wie würdest du allgemein die Stimmung im Team beschreiben?

44 **B** Ja, das ist wirklich eine sehr gute Frage. Also, da bin ich immer so zwiegespalten. Also mit der einen Hälfte sicherlich großartig und ohne die würde ich da auch niemals arbeiten wollen. Mit den anderen ist es ein rein Arbeits und reines Arbeitsverhältnis. Also wirklich rein mit denen ist es ist dann auch schon schwieriger, in der Pause mal ein nettes Thema zu finden, über das man spricht, weil es schon eher so schleppend ist in der Kommunikation. Und manche sind auch schon ganz, ganz lange dabei, alte Hasen. Da hat man dann noch immer das Gefühl, die wollen ja unter sich sein und mit Neuen und dabei so neu bin ich ja nicht mehr, aber ich selbst ich zähle inzwischen schon eher zu den alten Hasen. Aber es gibt halt noch die, die so 20 Jahre gefühlt in dem Unternehmen sind und da hat man immer das Gefühl, das man da vielleicht manchmal nicht so den Anschluss findet. Dann gibt es die, mit denen das extrem schwierig ist. Und da meide ich einfach den Kontakt. Und wenn ich das so generell wie manchmal die Zusammenarbeit ist und das neutral bewerte und diese Lieblingskollegen auslasse, dann ist es schon angespannt.

45 **I** Kannst du also diese Spannungen, würdest du sagen, inwieweit die sich deiner Meinung nach auf diese Untergruppenbildung, die du auch gerade erwähnt hattest, zurückführen lässt? Also.

46 **B** Ja, das auf jeden Fall, weil die Verantwortlichkeiten nicht geklärt sind. Bzw jeder denkt ich. Also man möchte über den Tellerrand hinaus gucken, aber jeder

hat auch Angst, wenn er einmal hier schreit, dass er dann alle Aufgaben erntet und jeder versucht irgendwie, sich selbst zu retten und nicht noch mehr Aufgaben anzunehmen. Und dann, als es zum Beispiel dann um unser hybrides Arbeiten ging und dann ging wir, wenn wir im Büro sind und Sachen vor Ort gemacht werden müssen, wie Post, Unterschriften, Mappen verteilen oder mal für Mitarbeiter zur Verfügung stehen oder so, dafür sind eigentlich unser HR Coordinator verantwortlich. Als es dann aber darum ging, wer wann vor Ort ist, haben die HR Coordinator halt gesagt 'Okay, aber ja, das ist unsere Aufgabe. Aber in der schwierigen Zeit, in der wir gerade sind, kann ja nicht jeder mal ins Büro fahren und das machen'. Dann haben die HR Business Partner gesagt 'Nein, auf keinen Fall, das ist nicht meine Aufgabe'. Da also diese Spannungen, das gab es vorher schon, wer da wie für was verantwortlich ist, weil jeder versucht hat, Kapazitäten zu schonen oder Arbeit von sich fernzuhalten. Aber das ist natürlich mit der hybriden Arbeit noch schwieriger geworden, weil natürlich auch die Angst vor Corona am Ende war. Manche sind da vielleicht auch eher Risikopatienten und die haben dann nicht verstanden, warum sie jetzt die Doofen sein müssen, dass die ins Büro müssen, um sich der Gefahr auszusetzen. Ja.

47 **I** Ja. Okay. Sehr, sehr interessant. Ich habe gerade verschiedene Situationen, die du beschrieben hattest, mitgeschrieben und würde da gerne jetzt auf ein, zwei, vielleicht noch ein bisschen intensiver eingehen. Eine Situation, die mir jetzt irgendwie sehr präsent war, ist diese Missverständnissituation, dass du auch meintest, dass da mal eine Kollegin geweint hat oder auch ignoriert wurde eine andere Kollegin. Magst du so eine Situation mal so als Beispiel beschreiben und was dein Gefühl ist, was da so passiert ist?

48 **B** Also. In der Wein-Situation da gings halt darum, dass laut der Meinung der HR Business Partner hatte unser HR Controllerin ähm hatte eine bestimmte Aufgabe. Dachte das war ihre Verantwortung und sie hätte das klären müssen. Ist es aber nicht. Sie konnte das nicht klären, weil das eine Entscheidung der Geschäftsleitung ist. Sie hat das mitgetragen und mitkommuniziert, ähm mitgetragen gar nicht, sondern nur kommuniziert, was von oben reingekippt wurde. Und da ging es um Stellenbesetzung, wer wer bekommt welche Stellen. Und das natürlich immer ein heikles Thema, weil die HR Business Partner stehen in der Verantwortung der Fachbereiche und wollen na ja, hatten dann wahrscheinlich auch Angst da sich. Also, das ist ein ganz, ganz großer Punkt. Sie knicken eher vor dem Fachbereich ein und zeigen kein Rückgrat gegenüber der Personalabteilung, also den eigenen Kollegen, weil sie Angst, nein, auch Angst vor der Reaktion der Fachbereiche haben. Sie kriechen also auf gut Deutsch dem Fachbereich in Arsch und fallen dafür den eigenen Kollegen in Rücken, anstatt sich für die eigenen Kollegen stark zu machen. Und dass wir gemeinschaftlich die Haltung der Personalabteilung nach außen ins Business vertreten und das geht in meinen Augen gar nicht. Man muss, wir müssen geschlossen als Personalabteilung auftreten. Und wenn da von der Geschäftsführung eine Entscheidung mitgeteilt wird, dann muss man die geschlossen tragen und zwar alle Kollegen und dann kann man nicht einzelnen Personen einfach in den Rücken fallen. Und mit dem Hintergrund, war es halt so unsere HR Controllerin ist alleine in ihrer Funktion und die HR Business Partner sind zu sechst. Die haben halt alle zu sechst auf ihr rumgehackt und dann wusste konnte sie sich nicht mehr zu helfen. Sie hatte das Gefühl und wusste nicht, was sie sagen soll und alle haben sich sowieso gegen sie verschworen. Da war es dann eben auch so, dass die

mindestens die Hälfte hat die Kamera nicht an wahrscheinlich einfach gefühlt niemand. Und dann hat einer was gesagt und die anderen haben auch gar nicht so richtig selber noch eine Meinung gehabt, sondern einfach nur gesagt 'Ja. Sehe ich ganz genauso'. Sagt sich natürlich dann auch immer leicht, wenn die Kamera aus ist und man sich nicht persönlich gegenüber sitzt. Und da genau da ging es ihr sehr schlecht, da ist sie hinterher dann auch zu unserem Chef gegangen, weil sie gesagt hat so geht es nicht mehr weiter. Genau so was gab es zumindest vorher in der Art und Weise nicht. Aber ich bin ja auch noch nicht ewig vor Corona da gewesen, von daher kann ich es jetzt auch nicht zu 100 % sagen.

49 **I** Ja und also es war ein rein digitaler Call oder war noch Leute vor Ort.

50 **B** Das war ich glaube, da war es tatsächlich ein rein digitaler Call. Das war aber wirklich purer Zufall. Es hätte tatsächlich auch genauso gut vor Ort sein können. Ich glaube für den, also inhaltlich für den Call und was da passiert ist, hätte das keinen Unterschied gemacht.

51 **I** Okay. Und dann gab es ja auch noch die Situation mit, wo die Kollegin ja und ignoriert wurde, weil sie die einzige war, die online zugeschaltet war. War das das?

52 **B** Ich meine, die aus Berlin. Genau das war die ich glaube, sie hat das nie böse aufgefasst. Aber ich habe, als ich das dann mal mitbekommen habe, da habe ich, da hatte ich selber ein total schlechtes Gewissen, weil ich dachte, oh Gott, wie konnten wir sie nur vergessen? Sie ist doch Teil unseres Teams. Aber das Telefon war so still und wir waren so in unserem Flow. Und dann waren wir einmal reihum und dann war das einfach abgehakt. Und da war halt einfach nicht Persona da und deswegen haben sie halt einfach plötzlich alles vergessen. Und das hat mir wirklich sehr, sehr leidgetan. Genau da gab es Gott sei Dank keine Reibereien in dem Sinne. Aber das hat mir auf jeden Fall gezeigt, dass man da für die Zukunft andere Lösungen finden muss, damit halt die Kollegen, die in einem anderen Raum sind, nicht vergessen werden.

53 **I** Ja, wie herausfordernd empfandest du denn genau diese Situation? Also welche Aspekte davon hast du konkret als Herausforderung wahrgenommen? Gerne auch bei beiden Situationen.

54 **B** Also, in der wo wir die Kollegen quasi vergessen haben. Da also ja, das war einfach die Herausforderung, dass sie. Da sie nicht, da wir alle also da war natürlich die größte Herausforderung, dass wir alle, also alle 14, meinetwegen in einem Raum saßen und sie die einzige war, die zugeschaltet war und deswegen. Es ist ja haben wir sie einfach vergessen, weil sie die Einzige war, die nicht als Mensch vor uns saß, sondern über das Telefon zugeschaltet war. Ich weiß gar nicht, ob sie da so was wie gemuted war. Das ist natürlich auf der einen Seite super positiv, weil man dann kein Geraschel oder irgendwas gehört hat, aber nachdem hat am Ende dazu geführt, dass sie nicht dabei war. Ich denke auch, dass es ihre, wobei ihre Verantwortung war es auch nicht, weil sie hatte gar keine Chance, sich einzuschalten, weil wir halt einfach nur gesagt haben 'Ah, okay, dann sind wir jetzt durch'. Und sie hatte gar keine Gelegenheit, also dann, als sie die Gelegenheit hatte, hat sie natürlich auch was gesagt und dann haben wir sie ja auch noch angehört. Aber trotzdem war halt dieser Moment des Vergessens trotzdem da. Man könnte sagen, da hätte der Chef vielleicht drauf

achten müssen. Auf der anderen Seite der Chef hat auch 1000 Sachen im Kopf und um die Ohren, das kann man vielleicht auch nicht verlangen. Ja. Also einfach nur, weil sie Nummer eins die einzige, zweitens nicht als Person vor Ort. Und bei dem anderen Thema, da da war einfach die Herausforderung, dass sie sich alle gegen sie verschworen haben. Und dass man dann zusätzlich nicht noch in die Gesichter gucken konnte, sondern alle die Kamera aus hatten und dann nur so Ton miteinander spricht. Alle sich dann so ein bisschen hinter der einen Person verstecken und gar nicht selber was dazu sagen, sondern nur so sagen. 'Sehe ich auch so' und sie allein alleine auf der Gegenseite hatte quasi keinerlei Unterstützung konnte nur sich selbst wehren, also dagegen wehren. Ja.

55 **I** Ja, okay. Vor allem bei der Situation also oder auch gerne bei beiden eigentlich. Wie der weitere Verlauf war, nachdem diese Situation, die du beschrieben hast quasi passiert ist. Wie ist der weitere Verlauf der also wie ist es weitergegangen?

56 **B** Bei der die per Telefon sind, also Dinge, die wir vergessen haben, die. Also hat dann halt auf sie aufmerksam gemacht. Und dann haben wir gesagt 'Aber oh Gott, wie konnten wir dich nur vergessen?' Und dann hat sie halt noch ihr Thema, ich glaube, sie hatte sogar ein Thema, und hat dann davon noch erzählt und es war alles gut. Die Situation war dann auch abgehakt. Ich für mich hatte mir vorgenommen, dass wir die nächste Woche, wenn wir wieder zusammensitzen, darauf achten, dass wir sie nie wieder vergessen. Ähm, ich weiß ehrlich gesagt nicht mehr, ob ich da dann proaktiv oder wir alle proaktiv dran gedacht haben. Ich gehe aber davon aus. Könnte mir vorstellen, dass das vielleicht ein paar Wochen später trotzdem nochmal vorgekommen ist, weil wir keine Lösung in dem Sinne dafür hatten, außer dass wir halt alle versucht haben, selber daran zu denken. Bei der anderen Situation, da gab es das war schon ein bisschen komplexer und gezielter, weil da halt auch dann so. Na ja, weil man, weil sie sich persönlich angegriffen gefühlt hat, dann hat sie die Kollegin, die das vorher gemacht hat, die arbeitet inzwischen nicht mehr bei uns, mit der hatte sie sich ausgetauscht und gefragt, ob ihr das auch immer so ging mit den HR Business Partnern. Und auch mit dem, der sich da vor allem zu geäußert hatte, gab es dann auch noch mal ein persönliches Gespräch, auch noch mal mit dem Chef zusammen. Damit halt wenigstens geklärt, ist, dass es nichts persönliches war. Und dann wurde natürlich nochmal darauf hingewiesen, dass es schön wäre, wenn hier trotz allem irgendwie ein respektvoller Umgang herrscht. Egal, wer jetzt gerade oder in was für einer schwierigen Situation wir uns treffen. Ich würde gerne wissen, ob es zu dem Thema auch so eskaliert wäre, wenn wir alle vor Ort gewesen wären. Das will ich nicht ausschließen. Ich kann es nicht nur auf das Virtuelle schieben. Sicherlich ist es schwierig, wenn man sich nicht sieht ist es nur noch schlimmer. Gerade wenn man den anderen dann vielleicht auch nicht aussprechen lässt, weil die Technik dann vielleicht grade nicht funktioniert und der eine dem anderen ins Wort fällt und so. Aber seitdem ist es auf jeden Fall besser geworden. Es gibt auf jeden Fall noch Situationen, wo der Ton nicht nett ist und man das Gefühl hat, na ja, das war jetzt alles gerade nicht wirklich produktiv. Aber zumindest sind die beiden, die sich da vor allem so doll aneinandergeraten sind, verstehen sich inzwischen Gott sei Dank sehr gut.

57 **I** Gut. Darf ich kurz noch eine Frage von vorher zurückkommen? Und zwar da das schon sagt Ihr macht nicht immer alle, automatisch alle die Kamera an. Also es gibt keine konkreten Regeln im hybriden Arbeiten zusammen?

58 **B** Genau noch nicht. Wir wissen, dass zum Beispiel in dem Ort, in anderen Teilen des Unternehmens, da gab es glaub ich irgendwann einfach mal oder vielleicht auch nicht ausgesprochene Regelung, dass aber immer alle die Kamera anmachen. Und bei uns ist es aber nicht so, ich weiß ehrlich gesagt gar nicht, warum warum das nicht irgendwann mal verpflichtend gesagt wurde. Das machen viele inzwischen, aber halt einfach nicht alle. Und ich glaube aber, da wird auch gerade an dem Konzept zum hybriden Arbeiten erarbeitet und da bin ich mir ziemlich sicher, dass das da drin stehen wird.

59 **I** Okay, um jetzt noch mal ein bisschen reflektive Sicht von Dir auf diese beiden Situationen, vor allem die letztere mit dem Ignorieren, nochmal zu sehen, habe ich noch mal ein paar Fragen für dich mitgebracht. Und zwar einfach vor allem: Wie ging es dir mit der Situation persönlich?

60 **B** Also mich hat das schon sehr beschäftigt, weil ich irgendwie dachte, also ich würde jetzt normalerweise nicht vergessen. Aber da also weil wir uns auch super super gut verstehen, aber da habe ich dann selber so gemerkt. Tja, es ist sie aber gar nicht hier und deswegen ja war sie halt aus unseren Köpfen raus. Und da war ich dann schon überrascht irgendwie, dass das so leicht passiert, dass jemand einfach so, nur weil man ihn grad nicht sichtbar vor Augen hat, einfach irgendwie aus dem Team rausgeflogen ist. Ja, und das war sogar vor Corona. Also dass war wo wir eigentlich alle noch zusammengesessen haben. Passiert jetzt tatsächlich immer noch der Berliner Standort dadurch, dass sie da alleine für verantwortlich ist. Vergessen wird es immer noch manchmal, dass wir auch wenn wir Themen haben, die für unser Unternehmen gelten, dass wir das nicht nur für Hamburg festlegen müssen, sondern eben auch für Berlin. Und das hat auch gar nichts damit zu tun, dass sie sich zu wenig einbringt oder so, sondern einfach na ja, sie ist dann halt allein dafür verantwortlich. Und ich glaube, jeder ist manchmal so auf sich fokussiert, schwimmt in seinen eigenen Terminen, versucht irgendwie das Tagesgeschäft zu bewältigen, dass man dann ja einfach diejenigen, die weiter weg sind, einfach nicht richtig verstanden hat.

61 **I** Und bei der zweiten Situation.

62 **B** Also da geht es mir richtig schlecht, weil die Kollegin, die da geweint hat, auch sehr mag. Und ich ich war mit dabei in den Termin, obwohl ich nicht in dem Sinne ein HR Business Partner bin, weil ich keinen eigenen Fachbereich betreue. Und die Themen, die die da besprochen haben, waren für die Studenten und Auszubildende nicht relevant. Und trotzdem war ich aber mit dabei, weil bei den Regelterminen immer dabei bin. Und als sie die da so angegangen haben, hätte ich, habe ich mich einfach hilflos gefühlt, weil ich gerne für sie eingesprungen wäre, da ich aber thematisch nichts dazu beitragen konnte, konnte ich konnte ich einfach nichts sagen und das war wie so ne, da habe ich mich wirklich machtlos gefühlt. Ähm, weil ich ja natürlich weiß sie auch, dass wir uns gut verstehen. Und ich hatte dann Angst, dass sie auch denkt, ja, [Interviewee 10] könntest mich ja vielleicht mal unterstützen oder keine Ahnung. Und ich ich wusste einfach nicht, was ich sagen soll und deswegen habe ich dann auch gar nichts gesagt. Ich habe sie hinterher sofort angerufen, da hat sie dann halt geweint. Es hat mir super leid getan, aber in der Situation war es richtig schlimm, weil ich es einfach nur von außen mit anhören konnte und nicht in der Lage war, ihr irgendwie zu helfen.

- 63 **I** Okay, inwieweit hast du das Gefühl, dass diese Schwierigkeiten noch aufgetreten wären, wenn das Team, beim Beispiel eins war es rein digital, deswegen bezogen auf das Zweite, rein digital oder analog arbeiten würde?
- 64 **B** [...] Also ja es wäre nicht passiert, wenn im. Dadurch, dass sie auch noch die einzige war, wäre das in einer anderen Situation nicht passiert. Vielleicht sogar, wenn es ein bisschen ausgeglichener hybrid gewesen wäre. Also wenn fünf Leute vielleicht zu Hause gewesen wären oder an einem anderen Standort oder so, dann hätte man sich da einfach ganz anders aufgestellt. Dann hätten wir sie ja vielleicht auch nicht nur per Telefonspinne dazu, das auch noch. Früher hatten wir das einfach mit Teams und Kameras das gab's da einfach noch gar nicht. Sonst nur über diese Telefonspinne, da hat man halt kein Bild, nichts auf dem Bildschirm. Das hat natürlich alles dazu beigetragen, dass die Situation halt besonders schlecht gelaufen ist. Jetzt wenn sie vor Ort gewesen wäre, hätten wir sie natürlich niemals vergessen, wenn wir alle virtuell gewesen wären, hätten wir sie auch niemals vergessen. Und allein, wenn es vielleicht ein anderes Tool, also in dem Sinne Teams gehabt hätten, selbst wenn wir die Kamera nicht gehabt hätten, wären sie ja aber namentlich in der Liste der Reihenfolge nach irgendwann aufgetaucht. Also ja, ich glaube es hätte man das sogar so schon lösen können.
- 65 **I** Ähm, inwieweit waren die beteiligten Personen in der Situation deiner Meinung nach bereit, eine Lösung zu finden?
- 66 **B** In der ersten Situation gar nicht, null Prozent. Also ich glaube die würden das zwar selber vielleicht anders beantworten, aber da beide Seiten beide haben an ihrer Meinung festgehalten und haben deswegen nur aufeinander rumgehackt. Und in dem Moment, in dem Meeting hätte sich das nicht lösen lassen. Es musste beendet werden. Es musste ein separates Gespräch dazu geführt werden. Danach konnte zu dem Thema auch irgendwann wieder neutral gesprochen werden, aber in dem Moment war das nicht möglich. In dem anderen, ich glaube, da hat man gar nicht darüber nachgedacht, was jetzt die Lösung ist, weil unsere Kollegin hat sich dann zu Wort gemeldet und meinte 'Hey, ich will auch noch was sagen'. Und dann haben wir uns alle kurz bei ihr entschuldigt, dass wir sie vergessen haben. Und haben halt gesagt, oh Gott nächste Woche passiert uns das nicht mehr. Aber da konnten konnten wir das halt direkt lösen. Deswegen war das da nicht so relevant.
- 67 **I** Ja, du bist ja schon ein bisschen darauf eingegangen, wie im Nachgang quasi mit der Problematik umgegangen wurde in beiden Fällen. Aber kannst ja gerne noch mal darauf eingehen, zum Beispiel in wieweit auch Maßnahmen vorgenommen wurden.
- 68 **B** Also ja, ich würde sagen, ich glaube leider eigentlich gar nicht. Dadurch, dass dass ist noch kein das ist irgendwie alles immer noch so eine Übergangssituation gewesen. Alle haben irgendwie gedacht 'na ja, irgendwann kommt auch mal wieder eine Zeit nach Corona und dann sehen wir uns wieder alle und dann wird es vielleicht wieder alles anders'. Aber da diese ersten Situationen, vor allem das war am Ende dann einfach absolutes im Ton greifen und persönlich aneinander rangehen, das kann immer passieren. Die haben das Gott sei Dank ja geklärt, in dem die persönliche Gespräche geführt haben. Es kann aber immer wieder noch mal passieren. Natürlich wird dann immer wieder gesagt

respektvoller Umgang und wir müssen uns gegenseitig wertschätzen. Und ich glaube, wir sind auch sehr dankbar für unsere Kollegen. Ich glaube, viele würden sich sehr häufig mehr Wertschätzung seitens der Führungskräfte wünschen. Die sind aber von morgens bis abends in irgendwelchen Terminen und haben für so interdisziplinäre Themen oder du weißt, was ich meine. Also, wenn im Team Schwierigkeiten sind. Das sie ja, dass sie irgendwie denken, ihr seid doch erwachsen könnt ihr das nicht selber lösen. Dass sie sich gar nicht die Zeit nehmen, um sich da wirklich Maßnahmen zu überlegen, wie die Zusammenarbeit besser funktionieren könnte. Weil es wird glaub ich einfach erwartet.

69 **I** Du meinstest ja, es gibt keine wirkliche Lösung. Wie könnte deiner Meinung nach denn zum Beispiel bezogen auf diese beiden Situationen eine Lösung aussehen?

70 **B** Also bei der ersten Situation auf jeden Fall, wenn wir hybrid zusammen sind oder rein virtuell, auf jeden Fall die Kamera anmachen und wenn hybrid, dann halt auch auf jeden Fall die, die vor Ort sind oder wenn sie dann zusammen im Konfi sitzen, das irgendwie so aufstellen, dass man einigermaßen in alle Gesichter blicken kann. Weil ich glaube, man kann sich immer mal im Ton vergreifen. Aber es ist wichtig zu sehen, wie es bei dem anderen ankommt. Und für den, der in dieser Opferposition ist, auch zu sehen, wie negativ es vielleicht von den anderen tatsächlich gemeint ist. Vielleicht kam es nur sprachlich so rüber und eigentlich war es vielleicht gar nicht so schlimm. Ähm, das könnte vielleicht helfen. Ähm. Ansonsten in so einer Situation, wenn man das Gefühl hat, man kommt an der Stelle nicht weiter, ist es glaube ich, tatsächlich ganz sinnvoll, wenn der Chef einfach dazu kommt, dass lässt sich vielleicht nicht immer vereinen, aber in der Situation hat sie alles abbekommen, was die Geschäftsführung entschieden hat. Das war gar nicht ihre Entscheidung und trotzdem war sie am Ende die Blöde, die das abbekommen hat. Und dann sollte meiner Meinung nach derjenige derjenige dabei sein, der die Verantwortung dafür tatsächlich trägt. Damit man vor allem noch eine Lösung dafür finden kann, weil die Person, die gar keine Entscheidungsmacht hat, kann das Problem am Ende nicht mehr aus der Welt schaffen. Und in der anderen Situation, was ich ja grade schon kurz angedeutet, es hätte auf jeden Fall nicht die Telefonspinne sein dürfen, sondern wenigstens ein Laptop. Natürlich im besten Fall mit Kamera. Das hätte, glaube ich, in dem Fall nicht mal unbedingt nötig sein müssen. Hauptsache, ihr Name wäre einfach irgendwo in irgendeiner Liste aufgetaucht, damit wir sie nicht übergangen hätten. Aber ja an sich einen strukturierten Plan machen. Auch wer will was sagen oder wie gehen wir vor der Reihenfolge nach oder so wie wir sitzen. Dass es auf jeden Fall eine Idee gibt, je nachdem, wie das Team gerade zusammengesetzt wird, wenn das halt hybrid ist oder virtuell, dass man dann von A bis Z durchgeht, dann kann sich jeder schon mal darauf einstellen, nach wem und wann er dran ist. Dann wird auch niemand vergessen oder ausgelassen. Ja, solche, solche Möglichkeiten vielleicht nutzen.

71 **I** Eine Frage dazu wäre noch: Welchen Einfluss hatte die hybride Arbeitsweise deiner Meinung nach auf den Umgang mit dem Konflikt, also auf diese Lösung, auf den Umgang?

72 **B** Auf beide Situationen wieder?

73 **I** Mhm

74 **B** [...] Ja also die in der ersten Situation, da konnte natürlich das persönliche Gespräch hinterher auch nur virtuell stattfinden, weil beides Kollegen sind, die nicht häufig im Büro sind. Die haben sich also nie persönlich ausgesprochen. Was schade ist, hätte man vielleicht auch sogar noch besser klären können, wenn das so gewesen wäre. Ich weiß gar nicht, ist gar nicht so eine einfache Frage. Ich glaube, für die zweite Situation haben wir vielleicht jetzt daraus gelernt, dadurch, dass ich schon von Beginn an, obwohl man natürlich jeder hier erst mal lernen musste, in hybriden Teams zu arbeiten. Aber für mich war diese Situation sehr prägend, dass wir sie da vergessen haben. Und ich habe, ich habe zu schätzen gelernt, dass man in Teams sich angucken kann, wer da dabei ist. Ich habe auch von Anfang an immer die Kamera angemacht, weil ich es einfach schön finde, wenn man sich trotzdem sehen kann. Ich glaube, dass der Austausch viel, viel besser funktioniert, wenn man sich trotzdem angucken kann, wie man sich schon seit 100 Millionen Jahren nicht im Büro sehen kann. Aber ja, da hat diese erste Ausgangssituation, obwohl es ja in dem Sinne gar kein gar kein verpflichtendes hybrides Arbeiten war durch Corona oder so, sondern nur notgedrungen in dieser Situation waren, hat mich das trotzdem schon für später geprägt. Und so habe ich dann gleich versucht, das so ein bisschen in die hybride Arbeitsweise mit aufzunehmen und darauf zu achten, dass das vielleicht nicht noch mal passiert. Ich weiß nicht beantwortet das so ein bisschen - find das ein bisschen schwierig.

75 **I** Ja doch, das passt. Dann sind wir auch eigentlich schon fast am Ende vom Interview. Es gibt noch so ein paar zusammenfassende Einschätzungen, die ich gern von dir haben würde. Jetzt im Nachgang quasi. Und zwar: an welcher Stelle siehst du am meisten Konfliktpotenzial in hybriden Teams? Und warum?

76 **B** Ähm also, erstens an einer vielleicht grundsätzlich sehr also ungerecht verteilten Aufteilung von Homeoffice und Büro. Hier anhand unserer zwei Situationen, wenn da gefühlt nur eine Person ist, die sich in einem anderen Raum befindet, passiert es glaube ich einfach schnell, dass derjenige dann einfach vergessen wird. Dann das nicht, nicht die Kamera anhaben, sich nicht sehen und sich im Ton vergreifen. Und das ist ja nur, wenn wir sprechen. Natürlich wird inzwischen auch einfach super viel nur noch per Chat kommuniziert, da ist es noch schlimmer. Und ich glaube, dass es sowieso sehr schnell passieren kann, dass man sich im Ton vergreift, wenn alle gestresst sind und jeder irgendwie im Zeitdruck, Termindruck usw ist, dass man eh schon immer darauf achten muss, dass man trotzdem noch wertschätzend miteinander spricht. Und wenn man das auf so virtuelle Wege macht, ist es noch schwieriger. Regeln für die mobile Arbeit zu finden. Also das ist glaub ich ganz super, super wichtig. Aber wenn da vielleicht die falschen Regeln für gefunden werden, die vielleicht für einige funktionieren, für andere aber nicht, dann ist das natürlich auch ein großes Konfliktpotenzial. Ähm [...] Und und ich ich glaube auch also wir haben halt so Regelungen bei uns, also die 60/40 Regelung zum Beispiel. Es wird aber, ich weiß jetzt schon von ein, zwei Personen aus unserer Abteilung, die einfach sagen, dass es sich für sie einfach nicht lohnt, ins Büro zu kommen. Ich sehe das anders. Sie haben sich irgendwann vor langer Zeit mal dazu entschlossen, bei dem Unternehmen zu arbeiten, trotz vielleicht einem langen Fahrtweg. Und so weiter. Und da war es total normal, dass wir immer alle ins Büro kommen. Klar verliert man auch durch die Fahrzeit super viel Zeit und wenn man dann im Büro nur die ganze Zeit in Meetings ist, verstehe ich das vor dem Hintergrund sehr, sehr gut. Aber

ich glaube, die den Verlust, den das Team macht, weil man, weil dieser persönliche Austausch fehlt, ist riesengroß. Und ich glaube, irgendwann kann man diese diese Lücke, die man da hinterlässt, nicht mehr aufholen. Und es ist dann natürlich auch noch so, dass sich vielleicht für solche Kollegen eventuell, weiß man ja noch nicht, Ausnahmen gemacht werden, könnten sich die anderen Mitarbeiter oder Kollegen halt super benachteiligt fühlen und denken 'Wieso kriegen die jetzt so ne Sonderlocke und ich nicht?' Und dann muss man trotzdem mit den Kollegen, die da so eine Sonderlocke haben, immer noch mal gesonderte Arbeitsweisen vielleicht finden, weil, weil man dann schauen muss, dass man trotzdem in dem Meeting zusammenkommt oder wie man das dann halt organisiert. Und da könnte ich mir vorstellen, dass dann die das Verständnis füreinander vielleicht einfach nicht mehr so groß ist.

77 **I** Nun, du bist ja auch gerade schon ein bisschen darauf eingegangen. Vielleicht eine kurze Zusammenfassung. Wie denkst du können Konflikte in hybriden Teams bestenfalls vermieden oder reduziert werden? Auch gerne so mit Rahmenbedingungen wie du drauf eingegangen bist.

78 **B** Genau. Also es muss auf jeden Fall mal ein, ich denke ehrlich gesagt auch unternehmensübergreifend, ein einheitliches hybrides Arbeitskonzept geben, weil natürlich ja auch Meetings mit anderen Gesellschaften haben oder auch anderen Standorten usw. Da das übrigens auch noch ein Konfliktpotenzial, dass das irgendwie unterschiedlich gehandhabt wird an den einzelnen Standorten und man dann da nicht gut zueinander findet. Aber ja, das ist ein einheitliches Konzept gibt. Das sollte das Konzept beinhalten, das alle dann die Kamera eben anmachen damit man sich sehen kann. Dann muss es also ich weiß nicht, wenn wenn es sofort Regelungen gibt und so weiter, dann muss es auch eine feste Regelung der Absprache geben. Wer? Entweder trägt man sich ein oder jeder muss feste Tage haben oder wenn flexibel, dann muss halt irgendwo festgehalten werden, damit man sich einfach darauf verlassen kann. Weil wir eben schon eine Arbeit haben, die durchaus auch mal vor Ort gemacht werden muss. Beispielsweise müssen unser HR Business Partner und unser Chef unsere Verträge unterschreiben und die HR Coordinator fragen immer , müssen ständig hinterher sein 'Wer ist wann im Büro?', damit irgendwer was unterschreiben kann. Und das kostet natürlich total viel Zeit. Deswegen muss es festgelegt sein, wann wer im Büro ist. Damit, na ja, damit da den Coordinatoren die Arbeit erspart wird. Und so was birgt eben auch ein absolutes Konfliktpotenzial, wenn da einfach nicht vernünftig miteinander kommuniziert wird. Die einen schaffen gefühlt immer nur Arbeit und die anderen versuchen das irgendwie zu lösen. Und das kann man natürlich durch feste Absprachen extrem vermeiden. Da sollte man sich auch dran halten nicht ersparen.

79 **I** Wie kann man deiner Meinung nach auftretende Konflikte in hybriden Teams am besten lösen?

80 **B** Wie man Konflikte lösen kann?

81 **I** In hybriden Teams.

82 **B** [...] Also ich glaube, die Führungskräfte spielen darin eine große Rolle. Und die müssen zum Beispiel dafür sorgen, dass es vielleicht mal persönlich, dass es erlaubt ist, dass man sich auch persönlich austauscht. Vielleicht muss man auch mal kleine Events organisieren, vielleicht muss man mal ein bisschen weg

von der Arbeit. Manchmal, weil ist natürlich wenn alle immer nur in ihrem in ihrer Arbeitswelt sind, dann ist man irgendwann nur noch so in der einen Suppe, in der man jeden Tag schwimmt. Dass es dass es glaube ich ganz schön wäre, wenn man manchmal sich ja auch irgendwie positives Sideeffects konzentriert. Das Ganze aber natürlich nicht als der kleine HR Administrator kannst du das nicht ins Leben rufen. Das muss der Chef dann halt auch mittragen, auch mit wollen und merken, dass das fürs Teamgefühl super wichtig ist. Das alleine vermeide keine Konflikte. Also man kann sie nicht einfach weg feiern. Aber ich glaube, dass es für die Stimmung im Team durchaus positiv ist und dass natürlich, wenn die Stimmung allgemein besser ist, dass dann auch alle gewillter sind, positiver miteinander zu sprechen, man auch was hat, worauf man sich freuen kann und man nicht immer nur meckert und negativ über das alles denkt. Das ist nur eine eine Möglichkeit. Das würde ich mir einfach mehr wünschen.

83 **I** Da kommen wir jetzt eigentlich auch schon zum Abschluss. Eigentlich möchte ich dich vor allem noch fragen, ob du mir noch etwas mitzuteilen hast, was ich bisher nicht erwähnt habe. Habe ich irgendwas vergessen, das du unbedingt noch loswerden möchtest?

84 **B** Ich glaubeeigentlich nicht. Ich glaube das habe ich vielleicht auch ein bisschen zu selten gesagt, dass so diese Einheitlichkeit, also wenn es nun ein Konzept gibt oder klare Regeln, dass es, egal wie groß das Unternehmen ist, dass es zumindest in dem in den Gesellschaften, die viel miteinander zu tun haben, klar manchmal lässt es sich kulturell auch nicht miteinander verbinden. Das weiß man dann einfach nicht. Da gibt es ja manchmal schon sehr, sehr große Unterschiede. Oder auch. Tageszeiten die großen Unterschied haben. Da muss man dann eben schauen, wie man das Miteinander verbindet. Aber so ein grundsätzlich einheitliches Konzept, damit man eben, wenn man miteinander kommuniziert, nicht immer wieder von vorne anfängt und erstmal die Rahmenbedingungen klären muss. Weil das kostet natürlich auch viel Zeit. Das ist, glaube ich, so schon auch noch ein relativ wichtiger Punkt.

85 **I** Super, dann erstmal noch eine kleine persönliche Nachfrage, sollten im Laufe der Auswertung bei uns noch Fragen aufkommen, wärest du einverstanden, wenn wir dich dann noch mal erneut kontaktieren, um diese zu klären?

86 **B** Na klar, wenn ihr irgendwie merkt, dass ihr da mit meinem Gestammel doch nichts anfangen können, dann klar gerne.

87 **I** Genau. Und dann lässt sich eigentlich nur noch fragen: Hast du noch eine Frage?

88 **B** Ist es ähm. was ist denn eure konkrete Fragestellung, die ihr untersucht?

89 **I** Das werde ich dir gleich sofort im Anschluss genauer erklären, aber dann würde ich hiermit offiziell die Aufnahme stoppen. Noch einmal vielen Dank, dass du dir für uns Zeit genommen hast. Das war wirklich super. Ähm. Und genau. Ich erzähle gleich alles über das Forschungsprojekt. Ich stoppe es. Beenden.

7.2.10 Interview 11

1 [0:00:00.0]

2	I: [0:00:17.8] Jetzt nochmal auf dem offiziellen Wege vielen Dank für deine Teilnahme an unserem Interview. Die Aufnahme läuft jetzt mit Ton und Bild. Bist du damit einverstanden, dass wir das Interview aufzeichnen?
3	B: [0:00:21.4] Ja, meine Bestätigung habt ihr dafür.
4	I: [0:00:32.7] Sehr schön, vielen Dank. Dann würde ich sagen, starten wir direkt. Zunächst würde mich das Unternehmen interessieren, in dem du arbeitest. Vielleicht kannst du dieses kurz in wenigen Worten beschreiben.
5	B: [0:00:45.5] Ich arbeite für Organisation 11. Das ist ein Netzwerk für die zahntechnische und zahnmedizinische Seite. Das heißt, wir betreuen die Dentallabore deutschlandweit, die zu uns gehören zu unserer Gruppe und auch die Zahnarztpraxis die zusätzlich in unsere Gruppe integriert worden sind. Ganzheitlich von Marketing über Finanzbuchhaltung, Lohnbuchhaltung, Controlling, Produktmanagement. Alles, was man sich so vorstellen kann. Das machen wir halt als Service für die Dentallabore, also wo die Zahnprothesen etc. hergestellt werden und für die Zahnarztpraxen.
6	I: [0:01:29.2] Und wie sieht da der Bereich aus, in dem speziell arbeitest? Beschreibe da bitte kurz einmal die Abteilungen und Teams.
7	B: [0:01:36.0] Also ich bin grob aufgeteilt in der Abteilung Personal. Und dort sitze ich im Team Recruiting. Wir sind da momentan drei Vollzeitangestellte plus eine Werkstudentin. Und haben da dann noch einen Vorgesetzten drüber, der aber nicht für unser Team Recruiting nur zuständig ist, sondern auch für die ganzen Lohn- und Gehaltsbuchhalter und alle Sachbearbeiter. Also so einen übergeordneten Chef vom Personalteam.
8	I: [0:02:05.0] Okay. Und seit wann bist du in dem Team?
9	B: [0:02:08.2] Ich bin jetzt seit fast einem Jahr hier im Team.
10	I: [0:02:13.8] Und inwiefern würdest du sagen, arbeitet dein Team hybrid?
11	B: [0:02:15.7] Von Anfang an, jetzt auch natürlich coronabedingt war das so, dass wir sowohl im Office unsere festen Arbeitsplätze haben als auch das uns freigestellt ist im Home Office immer zu arbeiten. Daher sehe ich das als hybrides Arbeiten an, was auch sehr angenehm ist.
12	I: [0:02:39.5] Wie würdest du da so die Verteilung der Personen beschreiben? Also wie viele sind im Büro und wie viele im Home Office?
13	B: [0:02:49.4] Momentan sind meistens zwei Leute im Büro anwesend. Manchmal nur einer, manchmal aber auch keiner. Das ist immer ganz abhängig von Terminen, die wir haben oder wie wir uns da absprechen. Also im Groben versuchen wir immer zu zweit da zu sein, um die Vorteile dann auch zu nutzen.
14	I: [0:03:21.1] Das heißt, die Verteilung ändert sich auch und es ist immer unterschiedlich, wer im Office und wer im Home Office ist?
15	B: [0:03:24.6] Genau. Es gibt kein eingespieltes zweier Team, sondern komplett durchgemixt immer.
16	I: [0:03:31.9] Wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, habt ihr also auch vor Corona schon hybrid gearbeitet?
17	B: [0:03:37.4] Tatsächlich nicht. Also ich bin ja während Corona gekommen. Aber jetzt vor Corona, so wie ich das mitbekommen habe, war das nicht der Fall, dass da im Home Office gearbeitet wurde.

18	I: [0:03:55.0] Wo siehst du Vorteile in der hybriden Teamarbeit?
19	B: [0:03:59.6] Da gibt es einige. Zum einen, du schaffst einige Dinge zu Hause. So Kreativarbeiten und sowas. Oder wo du auch mal ein bisschen Konzentration brauchst, was abarbeiten möchtest. Das ist einfacher zuhause zu tun. Im Büro ist bei uns immer viel los. Ich meine wir sind Recruiter, das Telefon klingelt ständig. Im Büro kommt dann auch ständig jemand rein. Und zuhause ist es wirklich so, dass du deinen abgeschirmten Bereich hast und dann auch steuern kannst mit wem du sprechen kannst/möchtest. Also das ist schon mal ein großer Vorteil finde ich. Vorteil ist natürlich auch, dass die Wegzeit wegfällt. Also der Arbeitsweg hin. Das hat jetzt nicht große Auswirkungen auf das Teamgefüge sage ich mal. Aber das ist auch ein weiterer Vorteil, der mir so spontan einfallen würde.
20	I: [0:05:06.6] Und wenn du das jetzt nochmal ganz speziell auf die Teamarbeit beziehen würdest. Was denkst du sind da Vorteile gegenüber der reinen digitalen und der reinen analogen Zusammenarbeit?
21	B: [0:05:30.4] Soll ich jetzt erstmal nur sagen, was digital vorteilhaft ist?
22	I: Eigentlich mehr so, was in der hybriden Zusammenarbeit vorteilhaft ist, also hybrid im Vergleich zu digital.
23	B: [0:05:35.7] Hybrid im Vergleich zu digital. Du bist nicht ständig in Rufweite von einer deiner Kolleginnen, also wirst du nicht aus dem Arbeitsrythmus gezogen, das ist auch ganz vorteilhaft. Andersherum kannst du aber auch immer ganz gut abschätzen, wann passt es der Kollegin gerade, wann kann ich durchklingeln. Beispielsweise, wenn man jetzt im hybriden Team gerade digital oder remote arbeitet, siehst du per Teams immer: Sind sie beschäftigt. Sind sie im Gespräch und sonstiges. Das sieht man, wenn man im Office, nicht immer sofort, wenn du nicht direkt F2F sitzt. Oder ob derjenige jetzt wirklich beschäftigt ist mit irgendeiner Arbeit und total tief versunken ist. Da finde ich hat man ein anderes Gefühl auf jeden Fall im remote arbeiten. Was ich auch super finde ist, also das haben wir uns geregelt: Wir haben jeden Tag so ein Daily get together, also so einen Jour Fixe. Das hätten wir wahrscheinlich so im Team, wenn wir nur vor Ort wären, nicht, weil man da vermutlich sagen würde: Wenn etwas kommt, dann kommts. Aber so haben wir wirklich, sei es wenn jemand im Büro ist oder wenn zwei im Büro sind und einer im Home Office, dann haben wir trotzdem immer täglich diesen Austausch, wo wir uns wirklich so eine halbe Stunde bis Stunde Zeit nehmen, um solche Dinge zu bequatschen. Und ich finde, wenn man nur im Office ist, dann fällt das oft nach hinten, weil man sagt wir sehen uns sowieso und wenn mal irgendwas ist, dann spricht man das an. Aber so kann man, finde ich, wirklich Themen gebündelt im ganzen Team besprechen. Das ist ein großer Vorteil, finde ich, im hybriden Arbeiten.
24	I: [0:07:35.8] Genau. Wenn wir jetzt nochmal die Seite wechseln. Was findest du sind denn Nachteile, die du aufzählen würdest in der hybriden Zusammenarbeit?
25	B: [0:07:49.2] Also auf jeden Fall auch die Kommunikation. Genauso, wie man diesen Austausch im Büro hat, wenn man sich F2F gegenüber sitzt, dann kann man sich einfach mal eine Frage so rüberschmeißen: "Hey du, was sagst du da und da zu?" oder "Kann ich dich kurz was fragen?" Zuhause, wenn du da vor deinem Laptop sitzt und denkst: "Hm, ruf ich wegen so einer Kleinigkeit wirklich an?" oder "Schreibe ich da jetzt wirklich hin?". Oder bündel ich erstmal meine Fragen, um dann anzurufen. Das finde ich ist ein großer Nachteil, dass das so fehlt sich übern Schreibtisch kurz etwas zuzurufen. Also das ist auf jeden Fall ein Punkt, der mir manchmal fehlt. Was mir auch fehlt, ist dieses ganzheitliche Teamgefüge. Also, dass man sagt, dass wir jetzt alle gemeinsam Mittagspause machen. Das ist ja auch, wenn jemand im Office immer ganz anders. Wenn man dann im Office ist, macht man vielleicht auch alleine Mittagspause. Zuhause ja sowieso immer. Und da kann man ja auch ganz ehrlich sein: Diese privaten Austausche finden

nicht so häufig statt, wie wenn alle im Büro sitzen würden. Da erzählt man sich eben kurz mal fünf Minuten noch eine Anekdote vom letzten Abend oder Wochenede. Dafür würde man jetzt nicht kurz anrufen, um zu sagen: "Hey mir fällt da gerade noch etwas lustiges ein." oder sowas. Das ist auf jeden Fall auch etwas, was ich so ein bisschen schade finde. Aber genau. Was mir noch einfällt: Manche Themen, die vielleicht alle interessieren würden, die gehen teilweise so ein bisschen an einem vorbei, weil vielleicht nur einer von dem anderen Fachbereich angerufen wird und das Thema erstmal verarbeitet. Wenn alle im Büro sitzen, würde der Fachbereich einfach reinkommen oder was auch immer und dann würde man die Themen halt mitbekommen. Und so kriegt man das manchmal nur so am Rande mit oder auch erst, wenn es quasi erst gestartet ist und wo man sagen würde: "Hey ich hätte dir auch helfen können.". Das ist auf jeden Fall auch so ein Nachteil. Was mir natürlich noch einfällt ist diese hohe Notwendigkeits des Planens. Also Abstimmung und Planen, wer wie wann im Büro ist. Wir haben das beispielsweise so, wir haben drei Schreibtische im Büro, sind aber vier Arbeitskräfte. Mit der Werkstudentin, die jetzt dazugekommen ist, sind wir jetzt halt vier. Und da bedarf es immer ein aufwändiges Absprechen: Wer ist im Büro, weil es können nicht alle gleichzeitig zu viert im Büro sitzen, weil einer hätte keinen Schreibtisch. Und das ist dann halt auch immer noch ein Tick Aufwand mehr, den man hat, um einmal zu gucken, wie sieht die Büroplanung für die kommende Woche so aus oder sowas.

26 **I:** [0:10:57.8] Ja, danke da erstmal schon für deine Ausführlichkeit. Ich würde jetzt gerne zum nächsten Teil überleiten und spezieller auf die Zusammenarbeit im Team an sich eingehen. Vielleicht kannst du da einmal beschreiben, wie die Zusammenarbeit bei euch im Team so abläuft. Und da geht es mir jetzt vor allem um die Interaktion innerhalb eures Teams miteinander.

27 **B:** [0:11:23.1] Also ich kann schon vorab mal sagen: Wir sind ein super harmonisches Team. Wir können uns sowohl kritisch hinterfragen, was auch das Fachliche betrifft und uns da Hinweise/Ratschläge geben, als auch einfach gemeinsam Sachen anpacken. Also von daher ist die Zusammenarbeit wirklich bilderbuchmäßig, würde ich jetzt so sagen. Auch auf das hybride Arbeiten bezogen: Man stimmt sich wirklich ab. Man guckt immer, wer hat wo vielleicht noch Kapazitäten, um bestimmte Themen unterzubringen. Da sind wir wirklich sehr sehr dicht in der Kommunikation. Auch wenn wir alle verteilt sitzen und man irgendwo reinkommt, dann wird kurz ein Teammeeting aufgerufen und kurz etwas erzählt, irgendwas Wichtiges. Das ist so eine Sache, die ich mitgeben kann.

28 **I:** [0:12:31.1] Und was würdest du sagen, wie bei euch im team Entscheidungen getroffen werden?

29 **B:** [0:12:37.7] Also zum einen sind wir natürlich auch sehr selbstständig unterwegs. Aber wenn wir so grundlegende Sachen, irgendwelche Strategien ausarbeiten dann stimmen wir uns immer in unserem festen Dreier team, also die Vollzeitkräfte ab. Arbeiten so Ideen aus. Die grundlegende Entscheidung für irgendwelche Umsetzungen, die trifft dann tatsächlich unser Chef/unsere Chefin. Weil wir oft auch nicht die Möglichkeiten haben über das Budget zu verfügen. Aber in so wirklichen Entscheidungsfindungen, die jetzt nicht so Kleinigkeiten betreffen, da nutzen wir, wie gesagt, oft unseren Jour Fixe einfach oder schreiben uns eine Email. Beispielsweise Truffls: "Was meint ihr sollen wir hier ein Kontingent dazukaufen oder nicht?" Und dann tauschen wir uns dazu kurz aus und geben unsere Meinungen weiter.

30 **I:** [0:13:38.3] Was gefällt dir denn an diesem Vorgehen oder wo siehst du vielleicht noch Optimierungsbedarf?

31 **B:** [0:13:39.3] Also was mir sehr an diesem Vorgehen gefällt ist wirklich alle Informationen so lückenlos, wie es geht, weiterzugeben. Wir leiten dann auch alle Infos, sei es per Email oder wie auch immer, weiter, wenn wir irgendwie zu einem Thema etwas bekommen, was die anderen auch interessieren könnte/sollte. Das ist auf jeden Fall ein großer Vorteil. Nachteile sehe

	ich da gar nicht so große, außer, dass wir halt, wie gesagt, nicht die letzte Entscheidungsinstanz sind - einfach aus der Gegebenheit der Struktur, wie unsere Abteilung aufgebaut ist.
32	I: [0:14:23.3] Wir hatten ja gerade schon über die Stimmung gesprochen, die du ja schon als sehr harmonisch bezeichnet hast. Vielleicht mal das Gegenüber - Würdest du sagen, dass es bei euch auch mal Spannungen gibt? Oder inwiefern gibt es auch mal Spannungen bei euch im Team?
33	B: [0:14:37.7] So Spannungen auf der persönlichen Ebene gar nicht. Man merkt aber sehr stark, wenn wir nicht gemeinsam im Büro sitzen, wenn jemanden etwas beschäftigt. Wenn zum Beispiel irgendein Thema reingekommen ist, womit man sich nicht so gerne befasst fachlich oder auch privat mal. Das merkt man den Personen irgendwie sofort an, wenn vielleicht jemand, der sonst immer total happy ist und viel quasselt, im Jour Fixe fast gar nichts sagt und einfach so zurückgezogen ist. Das ist so eine Sache, wo man sagen kann, dass man schon merkt auch wie die anderen Leute ticken.
34	I: [0:15:31.4] Hast du auch das Gefühl, dass sich bei euch durch diese hybride Konstellation zum Teil Untergruppen gebildet haben?
35	B: [0:15:41.3] Ich habe nicht das Gefühl, dass es bei uns Untergruppen gibt. Wir sind ja auch ein recht kleines Team. Deshalb glaube ich, dass das auch gar nicht so möglich ist bei uns, weil jeder steckt mal mit jemand anderem zusammen in einem Projekt. Wir sind da auch alle sehr gleichberechtigt in der Kommunikation und auch in dem, was wir tun. Also bei uns gibt es da keine Untergruppen.
36	I: [0:16:06.4] Du hattest vorhin schon das Thema Kommunikation angesprochen, was du als sehr wichtig empfindest. Das würde ich jetzt gerne nochmal aufgreifen. Wie kommuniziert ihr denn im Team?
37	B: [0:16:29.2] Wir kommunizieren sehr viel verbal. Einfach direkt. Wir geben auch direktes Feedback einander. Und sind da jetzt nicht so, dass man sich irgendwie auf den Schlips getreten fühlt, nur weil der andere: "Hm ich würde es vielleicht so machen." oder "Hast du da schon mal so drüber nachgedacht?". Wir haben auch eine sehr sehr offene Fragekultur bei uns. Also wenn wir eine Frage haben, dann kann man die Frage auch drei Mal stellen. Oder wir beraten uns auch immer sehr sehr eng. Also die Kommunikation beruht auch sehr viel darauf: "Hm ich habe hier dieses Thema. Was sagst du dazu? Wie würdest du das machen". Und das man das dann einfach abgleicht, ob man da vielleicht einen gemeinsamen Weg findet oder ob man vielleicht auch ein ganz anderes Vorgehen vielleicht wählt.
38	I: [0:17:31.9] Und welche Kommunikationsmedien nutzt ihr?
39	B: Wir nutzen Teams, Outlook als Email, Teams per Anruf, Teams per Chat und natürlich dann auch das Handy, wenn irgendwas nicht greifbar ist. Also das Diensthandy.
40	I: [0:17:48.9] Habt ihr da spezielle Kommunikationsregeln? Du hast das ja eben schon mal angeführt mit der offenen Fragekultur. Aber gibt es da noch andere Dinge, die dazu zählen?
41	B: [0:17:57.1] Wir haben keine Regeln. Wir haben nichts von oben herab irgendwie festgelegt. Jeder ist natürlich auch ein bisschen anders in der Kommunikation. Aber da haben wir keine festen Regeln.
42	I: [0:18:18.6] Und wie sieht das in Bezug auf die Kommunikationsmedien aus? Also wenn ihr euch beispielsweise anruft oder wenn ihr euch gegenseitig chattet - dass ihr euch da auf bestimmte Dinge geeinigt habt?

43	B: [0:18:26.5] Tatsächlich ist so ein kurzes Datenschutzthema bei uns im Unternehmen aufgeplopt. Und von daher sind wir jetzt gerade so ein bisschen vorsichtiger, was das Schriftliche per Teamschat betrifft. Also das wir da nicht immer alles, was wir quasi im Kopf haben auch rausschreiben, das kann ich ganz ehrlich so sagen. Dann rufen wir lieber kurz mal an, wenn wir irgendwie kurz was quatschen wollen. Jetzt nur für interne Kommunikation in unserem Team. Also wenn wir sagen: "Was hat denn Kollege xy schon wieder gemacht?" oder sowas. Das macht man dann doch lieber telefonisch. Oder generell einfach Themen besprechen, die ein bisschen erklärungsbedürftig sind, da greifen wir dann auf die telefonischen Medien zurück. Alles andere mach wir dann eigentlich über Mails.
44	I: [0:19:31.3] Und werden eure Teammeetings grundsätzlich irgendwie protokolliert oder strukturiert?
45	B: [0:19:34.6] Nein, da sind wir tatsächlich ganz offen gehalten. Jeder bringt natürlich seine Themen mit rein, die er dann vielleicht offen hat. Wir schreiben das dann natürlich auch auf, was zu tun ist quasi, wenn jemand sich ein To Do aus diesen Meetings rauszieht. Aber wir rufen das nicht im Nachgang nochmal auf und sagen: "Hey hier ist das Protokoll vom heutigen Jour Fixe.". Das machen wir nicht.
46	I: [0:20:03.0] Inwiefern unterscheidet sich denn die Kommunikation zwischen einzelnen Teammitgliedern bei euch?
47	B: [0:20:11.2] Also wir sind ja quasi nur drei Vollzeitkräfte, die Werkstudentin ist jetzt nicht so oft erreichbar, deshalb klammere ich sie jetzt einfach so ein bisschen aus. Also bei uns ist das so: Mit der einen kommuniziert man öfter auch über banale Sachen, weil man weiß sie ist auch einfach erreichbarer und dann kann man schnell so Sachen abklären. Und die antwortet dann auch immer relativ schnell. Die andere Kollegin guckt dann vielleicht einmal in der Stunde in Teams rein und schaut, wer ihr geschrieben hat oder wer als nächstes auf der To Do Liste dran kommt, wem antwortet sie als nächstes. Und da ist man einfach ein bisschen fachlicher/sachlicher auf der Ebene unterwegs, als kurz zu quatschen und zu sagen: "Hey was machst du denn heute Abend noch so?" oder sowas.
48	I: [0:21:16.0] Was würdest du sagen sind dafür die Gründe - abgesehen von der Verfügbarkeit? Oder gibt es da Gründe?
49	B: [0:21:16.1] Ich glaube es gibt vielleicht einen Grund. Die Kollegin ist halt nicht ganz in meinem Alter. Die ist vielleicht so fünfzehn/zwanzig Jahre älter, hat auch schon ein Kind und sie ist vielleicht nicht ganz so in der Lebensphase, in der man selbst gerade drinsteckt. Und dann spricht man einfach über andere Sachen. Also wir chatten auch privat und sowas. Also das ist jetzt alles nicht so, als wenn man sich nicht verstehen würde. Aber es sind halt andere Lebensschwerpunkte, die einen rumtreiben. Aber ansonsten gibt es glaube ich keinen fachlichen Grund, warum man da einen Unterschied macht.
50	I: [0:22:14.7] Wie würdest du würdest sagen wird in eurem Team mit Missverständnissen und Meinungsverschiedenheiten umgegangen?
51	B: [0:22:26.8] Also wir haben keine Streits oder sonstiges. Wenn jemand irgendwie etwas falsch gemacht hat oder jemandem ein Fehler unterlaufen ist, dann kann man ihn auch darauf hinweisen. Derjenige ist dann meistens sehr dankbar dafür. Und bei Missverständnissen sagen wir dann auch ganz offen: "Sorry, das habe ich dann falsch verstanden." oder "Kannst du mir vielleicht erklären, wie der Prozess denn wirklich läuft?" oder sowas. Wir sind da ganz offen und nicht streitsüchtig und wollen auch keine komischen Themen in den Vordergrund dringen.
52	I: [0:23:09.8] Leider lässt es sich ja nicht immer so umgehen, dass vielleicht doch mal ein Missverständnis entsteht - gerade dadurch, dass so durch diese hybride Konstellation nicht so

schnell von einem Tisch zum anderen gerufen werden kann. Vielleicht fällt dir dazu ja mal ein Beispiel ein, wo bei dir persönlich in Interaktion mit einem Teammitglied eine Situation gewesen ist, wo es so ein bisschen schwierig geworden ist.

53 **B:** [0:23:56.7] Ich habe da jetzt so eine Situation im Kopf. Wir haben vor Kurzem eine neue Chefin bekommen und da haben wir ihr ein Thema/ein Prozess dargelegt, um besser reinzukommen. Und dann hatte ich den Prozess erläutert und da hat meine Kollegin einfach so eingegriffen: "Hm ja so ist das eigentlich nicht." Und dann meinte ich nur so: "Oh okay, dann habe ich das falsch verstanden. Oder dann ist mir das irgendwie nicht geläufig gewesen.". Und dann war da so ein kleines bisschen: "Uhh und das jetzt so vor der neuen Chefin." Da hätte man sich beispielsweise vorher nochmal absprechen können, den Prozess durchgehen können. Aber das ist jetzt so eine Situation, die mir einfällt.

54 **I:** [0:24:48.6] Ja dieses Beispiel würde ich gerne einmal weiter aufgreifen. Wie herausfordernd fandest du diese Situation im hybriden Team?

55 **B:** [0:25:01.3] Ich fand es schon herausfordernd, weil es war tatsächlich schon auch über Team eine Sitzung. Und da konnte man eben nicht mal so schnell über Augenkontakt mit deiner Kollegin gucken, ob sie jetzt auch d'accord ist, mit dem was du so erzählst. Sondern du siehst einfach immer nur, dass jemand frontal in die Kamera guckt. Also ich glaube da wäre es einfacher gewesen, wenn einfach alle in einem Raum F2F gesessen hätten. Ich finde bei Teams ist es oft schwierig, wenn man in einer unterschiedlichen Konstellation ist. Dann findet man nicht so den Weg, wann kann ich jetzt kurz unterbrechen und wann nicht. Und dann redet man sich vielleicht schon in Teufelsküche, sage ich mal. Und dann wird erst gesagt: "Oh ne, alles was du jetzt gerade gesagt hast, stimmt nicht so ganz."

56 **I:** [0:25:57.9] Du hast ja eben schon mal angesprochen, dass mit der einen Kollegin die Kommunikation nicht ganz so ausgeprägt ist, wie mit der anderen. Glaubst du, dass dieses Kommunikationsthema auch in dieser Situation eine Rolle gespielt hat?

57 **B:** [0:26:10.7] Ne, tatsächlich nicht. Das war wirklich nur situationsbedingt.

58 **I:** [0:26:17.9] Wart ihr euch am Ende beide einig über den Ursprung der Situation?

59 **B:** [0:26:26.6] Ja auf jeden Fall. Wir haben uns dann nach dem Gespräch nochmal ausgetauscht. Beziehungsweise ich habe im Gespräch auch schon gesagt: "Oh sorry, so war das ja richtig. ". Und dann haben wir nach dem Gespräch noch gesagt: " Ups, da ist einer ins Fettnäpfchen getreten und der andere hat versucht das zu retten, aber es ist dann vielleicht so ein bisschen falsch übergekommen. So als wäre man sich überhaupt nicht so einig ist, was man so macht.".

60 **I:** [0:27:11.6] Habt ihr da noch andere Personen hinzugezogen im weiteren Verlauf der Situation? Also beispielsweise dann die dritte Teamkollegin. War die auch Teil des beschriebenen Meetings?

61 **B:** [0:27:21.9] War sie nicht, aber wir haben es ihr erzählt. Wie gesagt, das ist auch einfach so eine offene Redekultur. Und wir erzählen dann auch von so wichtigen Terminen, wo man dann halt mit der neuen Chefin über so ein besonderes Thema spricht. Dann tauscht man sich da natürlich auch aus, wie das Gespräch war. Und dann haben wir das da natürlich auch nochmal mitgeteilt.

62 **I:** [0:27:42.7] Und inwieweit fühltest du dich da unterstützt von deiner Teamkollegin in dieser Situation?

63 **B:** [0:27:50.4] 100%ig. Da kam jetzt nicht so: "Oh man, das ist ja richtig blöd gewesen von dir." Sonder eher: Ah Mist, aber das nächste mal wird es dann anders. Das nächste Mal gucken wir uns das lieber gemeinsam vorher nochmal an."

64	I: [0:28:05.7] Wie ging es denn dir persönlich mit der Situation?
65	B: [0:28:14.8] Also ich war halt ein bisschen verunsichert vor der neuen Chefin. Und dass mir meine Kollegin dann quasi ins Wort fallen musste, damit man kein falsches Bild abgibt, wie der Prozess abläuft. Also das war so ein Unbehagen. Und dann irgendwo aber gleichzeitig auch irgendwie Dankbarkeit, dass man da nicht ein komplett falsches Bild offengelegt hat und das dann vielleicht der Maßstab gewesen wäre.
66	I: [0:28:45.4] Ich würde da jetzt gerne nochmal den Vergleich zur rein digitalen und rein analogen Zusammenarbeit ziehen wollen. Du hattest vorhin ja schonmal kurz angeschnitten. Hattest du das Gefühl, dass die Schwierigkeiten auch aufgetreten wären, wenn ihr beispielsweise ein rein digitales oder analoges Team gewesen wärt?
67	B: [0:29:08.5] Ich glaube rein analog wäre es nicht so gewesen. Rein digital hätte es auch passieren können. Da bereitet man sich, wenn man gemeinsam im Büro ist, doch ein bisschen anders vor. Dann schnackt man da noch kurz drüber. Also wenn man sich jetzt im digitalen befindet und jeder arbeitet so seins runter und siehst so: "Oh da ist jetzt schon jemand ins Meeting reingegangen, spring ich auch mal rein." Also ich glaub digital hätte sich das nicht vermeiden lassen, analog aber schon.
68	I: [0:29:48.2] Denkst du, dass deine Kollegin genauso wie du bereits war eine Lösung für die Situation zu finden? Du hattest ja schon gesagt, dass ihr das Gespräch danach gesucht habt.
69	B: [0:30:03.8] Ja klar. Sie hat dann ja sowieso schon den Lösungsvorschlag schon im Gespräch gegeben und das war dann alles direkt nach dem Gespräch abgehakt.
70	I: [0:30:20.8] Habt ihr die neue Chefin dann auch nochmal hinzugezogen?
71	B: [0:30:24.0] Nein, haben wir nicht. Weil wir das einmal dann im Gespräch quasi gerade gerückt haben, wie das dann ist. Und dann musste man sie damit nicht nochmal behelligen.
72	I: [0:30:37.3] Wie würdest du denn abschließend den Umgang mit diesem Konflikt bewerten?
73	B: [0:30:47.7] Also ich finde meines Erachtens sind wir damit gut umgegangen. Es war niemand irgendwie angefasst, weil mir ins Wort gefallen worden ist. Und das war auch alles wirklich auf sachliche und auch freundliche Art und Weise gemacht und nicht so mit dem Finger zeigend: "Nenene, das machst du hier aber gerade ganz falsch.". Das war eher so, dass man sich da gegenseitig versucht hat sich zu ergänzen/zu unterstützen.
74	I: [0:31:18.8] Dann kommen wir dem Ende des Interviews tatsächlich schon sehr nahe. Ich würde jetzt gerne vielleicht nochmal deine zusammenfassende Einschätzung interessieren. An welcher Stelle siehst du in hybriden Teams starkes Konfliktpotenzial?
75	B: [0:31:37.7] Also ich glaube tatsächlich in hybriden Teams sehe ich das größte Konfliktpotenzial in dem fehlenden Informationsfluss. Wenn man nicht regelmäßige Austausche hat, wenn irgendwelche Themen nicht weitergegeben werden oder Infos nicht weitergegeben werden. Dann kann ich mir vorstellen, dass es auch irgendwann knallen kann. Das man so denkt: "Huch, davon habe ich ja noch gar nichts gehört. Seit wann weißt du das denn?" "Ja wieso, das wurde mir doch geschickt.". Also das kann ich mir jetzt so vorstellen. Das ist zwar noch nicht vorgekommen, aber da glaube ich tatsächlich das das das größte Konfliktpotenzial schlummert. Also eigentlich auch dieses "als Team zusammenwachsen" ist sehr sehr schwierig, wenn man nur remote ist. Weil persönlich wirkt man anders. Persönlich kann man gucken, wie ist die Körpersprache von einem. Man lernt: "Magt der seinen Kaffee lieber mit Milch? Mit Hafermilch? Ganz ohne? Oder hat der vielleicht immer einen besonderen Stift mit, den er zum Schreiben benutzt?". So Kleinigkeiten, die kriegt man ja gar nicht mit, wenn es nur remote ist. Also dieses Teamzusammenwachsen ist sehr sehr schwer, wenn du komplett nur digital machst. Schwer ist

es schon, wenn du so ein hybrides Team hast und wirklich nur sporadisch mal im Büro bist und dann auch nicht in der Gesamtkonstellation. Dann ist es noch viel viel schwieriger, wenn du es rein digital hast. Einfach macht es dir ja die Kollegen kennenzulernen, wenn du komplett analog im Büro vor Ort bist.

76 **I:** [0:33:34.3] Wie würdest du sagen könnten Konflikte in hybriden Teams am besten vermieden werden.

77 **B:** Also ich glaube tatsächlich mit regelmäßigen Austauschterminen. Deshalb finde ich, das ist auch eine sehr gute Lösung so, wie wir das machen. Das wir es halt täglich wirklich machen. Und das man sich dann auch zu bestimmten Themen andere Austauschblöcke sucht. Aber auch wenn es geht wirklich versucht Dinge /Themen wirklich vor Ort zu machen. Also einige Themen finde ich, musst du wirklich vor Ort besprechen. Und daher ist auch wirklich wichtig diese Abstimmung zu haben und zu schauen, wann sich alle im Büro treffen, um dieses eine Thema anzugehen. Weil es nur remote irgendwie nicht so schön oder so einfach, dieses Thema kurz oder auch schneller zu besprechen.

78 **I:** [0:34:36.3] Solltest es dann der Fall sein, dass doch mal Konflikte auftauchen, was denkst du sind dann geeignete Lösungsstrategien in einem hybriden team Konflikte zu lösen?

79 **B:** [0:34:46.6] Also ich glaube da muss man immer auch ganz vorsichtig sein, welchen Kanal man auch wählt. Ich glaube persönlich vor Ort so ein Gespräch zu suchen, ist immer vorteilhaft, weil du dann auch die ganze Körpersprache siehst und nicht nur das Gesicht, wenn das vielleicht mal ein hartes Thema ist. Dann guckst du vielleicht mal ins Gesicht und denkst: "Oh das ist jetzt aber ein ernstes Thema." und die Körpersprache dann aber was ganz anderes sagen würde, wenn du im Büro bist. Da würde ich auf jeden Fall den persönlichen Kontakt suchen und auch weiterhin darauf achten, dass man das nicht komplett in der großen Gruppe anspricht. Auch in keinem Teamsmeeting mal ebenso jemanden ankreiden oder so nur weil man jetzt gerade zufällig wieder im Teamstermin ist. Sondern das wirklich dann auf persönlicher Ebene machen und auch nur mit den Personen, die es dann auch wirklich betrifft.

80 **I:** [0:36:00.2] Das war es dann eigentlich auch schon so von meiner Seite. Gibt es vielleicht noch Dinge, die du mir mitteilen möchtest zu diesem Thema?

81 **B:** [0:36:13.2] Ne, eigentlich nicht. Ich hoffe, ich konnte dir zufriedenstellend alle Fragen beantworten und genügend Eindrücke vermitteln

82 **I:** [0:36:29.1] Ja, vielen Dank. Dazu vielleicht nochmal die Frage: Sollten jetzt im Laufe unserer Auswertung nochmal Fragen aufkommen, wäre es dann okay für dich, wenn wir uns nochmal mit dir in Verbindung setzen?

83 **B:** [0:36:40.2] Ja, da könnt ihr einfach durchrufen. Und wenn ihr dann speziell zu einem Thema noch fragen habt, können wir das auch nochmal beleuchten.

84 **I:** [0:36:49.6] Super, dann danke ich dir nochmal sehr, dass du am Interview teilgenommen hast und würde jetzt die Aufnahme stoppen.

7.3 Codebaum

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	551
Kontextbedingungen	0
Kontextbedingungen\Teamdynamik	11
Kontextbedingungen\Teamdynamik\Einfluss der Hybridität	48
Kontextbedingungen\Teamdynamik\Untergruppenbildung	15
Kontextbedingungen\Teamdynamik\Spannungen im Team	16
Kontextbedingungen\Teamdynamik\Entscheidungsfindung	17
Kontextbedingungen\Kommunikation	1
Kontextbedingungen\Kommunikation\Einfluss der Hybridität	33
Kontextbedingungen\Kommunikation\Kommunikationsintensität zwischen Teammitgliedern	31
Kontextbedingungen\Kommunikation\Kommunikationsregeln	35
Kontextbedingungen\Kommunikation\Kommunikationsmedien	32
Konfliktspezifisches	0
Konfliktspezifisches\Reflektion (spezifischer Konflikt)	29
Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten	0
Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten\Emotionale Wertung	13
Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten\Einfluss der Hybridität	38
Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten\Mediennutzung	12
Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten\Kommunikation	21
Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten\Untergruppenbildung	8

Konfliktspezifisches\Entstehung von Konflikten\Kultur- und Strukturbedingte Veränderungen	17
Konfliktspezifisches\Entwicklung von Konflikten	0
Konfliktspezifisches\Entwicklung von Konflikten\Einfluss der Hybridität	3
Konfliktspezifisches\Entwicklung von Konflikten\Mediennutzung	2
Konfliktspezifisches\Entwicklung von Konflikten\Kommunikation	6
Konfliktspezifisches\Entwicklung von Konflikten\Kommunikation\Regeln	3
Konfliktspezifisches\Entwicklung von Konflikten\Involvierung von weiteren Personen	14
Konfliktspezifisches\ (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten	3
Konfliktspezifisches\ (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten\Bereitschaft zur Lösungsfindung	10
Konfliktspezifisches\ (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten\Einfluss der Hybridität	10
Konfliktspezifisches\ (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten\Mediennutzung	10
Konfliktspezifisches\ (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten\Kommunikation	15
Konfliktspezifisches\ (Maßnahmen zur) Lösung von Konflikten\Involvierung von weiteren Personen	13
Allgemeine Einschätzung - Konflikte	4
Allgemeine Einschätzung - Konflikte\Konfliktlösung	12
Allgemeine Einschätzung - Konflikte\Konfliktpotenzial	33
Allgemeine Einschätzung - Konflikte\Maßnahmen zur Konfliktprävention	36

7.4 Datenschutzerklärung



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG · DER LEHRE · DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Datenschutzerklärung

- Information für die Befragten zur Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen



Teilnahme und Interviewpartner

Die Teilnahme am Fokusgruppeninterview ist freiwillig. Das Interview wird im Rahmen eines Forschungsprojekts des „Master of Arts Human Resource Management / Personalpolitik“ an der Universität Hamburg durchgeführt. Für die Durchführung und wissenschaftliche Auswertung des Interviews sind Anika Gohlke, Svea Andresen Charleen Ratke, Judith Freudenfeld und Robert Denninger verantwortlich (Studierende des genannten Studiengangs).

Durchführung der Studie

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Die Verantwortlichen des Projekts unterliegen der Schweigepflicht und sind dem Datengeheimnis verpflichtet, d.h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemanden über die erhobenen Informationen sprechen. Der Datenschutz verlangt, dass die Interviewerinnen die Befragten über das Vorgehen informieren und die ausdrückliche Genehmigung einholen, das Fokusgruppeninterview auswerten zu dürfen. Die Befragten können Antworten auch bei einzelnen Fragen verweigern.

Aufnahme, Auswertung und Archivierung

Zugang zur Aufnahme haben nur die Interviewerinnen. Personenbezogene Daten werden anonymisiert und die Aufnahme wird nach Abschluss der Auswertung gelöscht. Zu Auswertungszwecken wird das Gespräch von der Aufnahme verschriftlicht. Die Namen der Befragten werden dabei anonymisiert. Die Abschrift wird als Ganzes nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung und Beurteilung zugänglich. Kleine Ausschnitte der Abschrift werden nur dann veröffentlicht, wenn eine Identifikation mit den Befragten ausgeschlossen ist. Die unterschriebene Datenschutzerklärung wird gesondert aufbewahrt und dient einzig und allein dazu, bei der Überprüfung durch die Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass die Befragten mit der Auswertung einverstanden sind. Die unterzeichnete Erklärung kann anschließend mit dem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Einverständniserklärung

Hiermit bestätige ich, dass ich über den Zweck der Erhebung aufgeklärt wurde, mein Einverständnis für die Aufnahme sowie die anschließende Auswertung erkläre und mit der Datenverarbeitung einverstanden bin.



Ort, Datum, Unterschrift

8. Literatur

- Alipour, J., Falck, O. & Schüller, S. (2020) Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst* 73, 30–36.
- Andriessen, J., Baker, M. J. & Suthers, D. (2003) *Argumentation, Computer Support, and the Educational Context of Confronting Cognitions*. Kluwer, Dordrecht.
- Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.) (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS, Wiesbaden.
- Bernardy, V., Müller, R., Röltgen, A.T. & Antoni, C.H. (2020) 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. (ed.) *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt: Herausforderungen, Strategien und Empfehlungen*. Springer Vieweg, Berlin.
- Bohnsack, R. (2000) *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Brandt, P., Bunde, N., Rumscheidt, S. & Wohlrabe, K. (2021) Branchenentwicklungen 2020/2021: Eine Übersicht für die Industrie, den Handel und den Dienstleistungssektor. *ifo Schnelldienst* 74 (1), 66–72.
- Bickmeyer, A. (2021) Zoomication: The New Normal. *Gruppe. Interaktion. Organisation*, 459-466.
- De Dreu, C. K., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008) *The psychology of conflict and conflict management in organizations*. Lawrence Erlbaum Associates, New York, 3-54.
- Demmelhuber, K., Englmaier, F., Leiss, F., Möhrle S., Peichl, A. & Schröter, T. (2020) Homeoffice vor und nach Corona: Auswirkungen und Geschlechterbetroffenheit, *ifo Schnelldienst* 14 (1).
- De Wit, F. R., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012) The paradox of intragroup conflict: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 97(2), 360-390.
- Eremit B., Weber K. (2016) Neun Stufen der Konflikteskalation. In: *Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation*. Springer Gabler, Wiesbaden, 63-70.
- Etikan, I., Musa, S. A., Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5 (1), 1-4.
- Fehlau, E.G. (2005) Konflikte im Beruf: Erkennen, lösen, vorbeugen, Haufe, Planegg.
- Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung, in: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). 2019. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 473-488.
- Friedman, R. A. & Currall, S. C. (2003) Conflict Escalation: Dispute Exacerbating Elements of E-mail Communication. *Human Relations* 56 (11), 1325–1347.

- Fröse, M. W. & Naake, B. (2019) Führung und Organisation. *Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*. Springer, Wiesbaden.
- Glasl, F. (2019) Konfliktmanagement als Führungskompetenz. In: Fröse; Naake; Arnold (Hrsg.) *Führung und Organisation. Neue Entwicklungen im Management der Sozial- und Gesundheitswirtschaft*, 71-90.
- Glasl, F. (2013) Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Freies Geistesleben, Bern.
- Glasl, F. (2011) Konfliktmanagement. In: *Konfliktregelung und Friedensstrategien*. Springer, Wiesbaden, 125-145.
- Hasenbein, M. (2020) Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder. Springer, Wiesbaden.
- Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews, in: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). 2019. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 669-696.
- Herget, J. (2021) Digitale Unternehmenskultur: Strategien für die moderne Arbeitswelt. Springer Gabler, Wiesbaden, Heidelberg.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science* 16 (3), 290–307.
- Holz, M., Zapf, D., & Dormann, C. (2004). Soziale Stressoren in der Arbeitswelt: Kollegen, Vorgesetzte und Kunden. *Arbeit* 13(3), 278-291.
- Kahlow, J., Klecka, H. & Ruppel, E. (2020) What the differences in conflict between online and face-to-face work groups mean for hybrid groups: A state-of-the-art review. *Review of Communication Research*, 51–77.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (2009) Teams: Der Schlüssel zu Hochleistungsorganisation. REDLINE Verlag, München.
- Kordsmeyer, A.-C., Mette, J., Harth, V. & Mache, S. (2019) Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? Anforderungen im Kontext digitaler Zusammenarbeit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 2019(5), 313-318.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008) Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Landers, Richard N. & Behrend, Tara S. (2015). An Inconvenient Truth: Arbitrary Distinctions Between Organizational, Mechanical Turk, and Other Convenience Samples. *Industrial and Organizational Psychology* 8 (2), 142–164.
- Martins, L. L., Gilson, L. L. & Maynard, M. T. (2004) Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management* 30 (6), 805–835.

- Mayring, P. & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse, in: Baur, N. & Blasius, J. (Hrsg.). 2019. *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 633-648.
- Minder, S. (2020) Führung von Hybrid Teams – Gedanken zum Umgang mit Führung in Zeiten der Corona-Pandemie. *IUBH Discussion Papers – Gesundheit* 2020(3), 1-13.
- Müller, R. & Antoni, C.H. (2019) Einflussfaktoren und Auswirkungen eines gemeinsamen *Medienverständnisses* in virtuellen Teams. *Gruppe. Interaktion. Organisation (GIO)*, 25-32.
- Nowak, C. (2021) *Konfliktlandschaften. Konflikte in Organisationen erkennen, analysieren und lösen*, Verlag Christa Limmer, Meezen.
- Pazos, P. (2012) Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management* 18 (8), 401–417.
- Proksch, S. (2014) *Konfliktmanagement im Unternehmen*. Springer Berlin Heidelberg.
- Przyborski, A. & Wohlrab Sahr, M. (2008): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg Verlag.
- Rumpf, J. (2018) Führung durch Mausclick? Herausforderungen für Führungskräfte in einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt mit virtuellen Teams. In von Au, C., *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt: Leadership und Angewandte Psychologie*. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 51-68.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen*. Rororo, Reinbek bei Hamburg.
- Solga, M. (2019) *Konflikte in Organisationen*. In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Springer-Lehrbuch. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Schwarzbauer, W. & Wolf, M. (2020) *Bedeutung der Telearbeit aktuell und nach der COVID-19 Pandemie*, Wien.
- Thiel K. (2021) *Konflikterleben in Organisationen*. In: *Organisation, Motivation und Konflikte in der Freiwilligenarbeit*. Springer, Wiesbaden.
- Walter, H. & Meluch, A. (2012) Conflict management styles and argumentativeness: Examining the differences between face-to-face and computer-mediated communication. *The Open Communication Journal* 50 (1), 31–48.
- Webster, J. & Staples, D. S. (2006) Comparing Virtual Teams to Traditional Teams: An Identification of New Research Opportunities. *Research in personnel and human resources management* 25, 181–215.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung* 1 (1), Art. 22, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>.
- Zapf, D., & Frese, M. (1991) Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. *Psychischer Stress am Arbeitsplatz*, 168-184.

9. Ehrenwörtliche Erklärung

Wir versichern hiermit ehrenwörtlich, dass wir die vorliegende Abschlussarbeit selbstständig verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel–insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen –benutzt haben. Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Verfassung entspricht der auf dem elektronischen Speichermedium. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.