

Projektbericht

zum Thema

Vertrauen im digitalen Arbeitskontext

– Wie gestaltet sich das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im digitalen Arbeitskontext?

Im Sommersemester 2019 an der Universität Hamburg

Vorgelegt von

Sandra Koch (Matrikel-Nr.: 7121168)

Jasmin Poth (Matrikel-Nr.: 6292686)

Leonie Roß (Matrikel-Nr.: 7122024)

Alexandra Schmidt (Matrikel-Nr.: 6997485)

Vorgelegt am 10.08.2019

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Anmerkungen zum Sprachgebrauch	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	V
1. Einleitung	1
2. Theoretischer Hintergrund des Projektvorhabens und Stand der Forschung	2
2.1 Der Begriff Vertrauen in der digitalen Arbeitswelt	2
2.2 Vertrauensaufbau durch transformationales Führen	4
2.3 Vertrauen in der Führungsbeziehung: Die Leader-Member-Exchange Theorie	6
2.4 Vertrauen im digitalen Arbeitskontext: VOPA+	8
3. Ziele und Praxisrelevanz des Projektvorhabens	10
3.1 Forschungsziel	10
3.2 Anwendung und Praxisrelevanz	11
4. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	13
4.1 Ablauf der Datenerhebung und -auswertung	13
4.2 Zugang zum Feld: Die Leitfäden	14
4.3 Beschreibung der Stichprobe und der Stichprobenstrategie	15
4.4 Auswertung gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse	17
5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	20
5.1 Darstellung der Ergebnisse	20
5.2 Interpretation der Ergebnisse	25
6. Implikationen und Fazit	30
6.1 Folgen für die Forschung und Handlungsempfehlungen: Ausreichend Zeit zur Stärkung der persönlichen Ebene	30
6.2 Kritische Würdigung und Fazit	32
Literaturverzeichnis	35
Anlagenverzeichnis	42
Eidesstaatliche Erklärung	270

Anmerkungen zum Sprachgebrauch

In dieser Arbeit werden Personen und Institutionen in ihrer Rolle aus Gründen der Lesbarkeit mit der männlichen Form des jeweiligen Wortes bezeichnet. Es handelt sich hierbei um die Verwendung des generischen Maskulinums und infolgedessen sind beide Geschlechter gleichermaßen angesprochen.

Abkürzungsverzeichnis

CBT	Calculus-based trust
FK	Führungskraft
IBT	Identification-based trust
IKT	Moderne Kommunikations- und Informationstechnologien
KBT	Knowledge-based trust
LMX	Leader-Member-Exchange
MA	Mitarbeiter

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellen

Tabelle 1	Überblick der Stichprobe
Tabelle 2	Die verwendeten Kommunikationstools

Abbildung

Abbildung 1	Liste der Codes
-------------	-----------------

1. Einleitung

Um für die Arbeitnehmer attraktiv zu bleiben und langfristig hohe Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung zu erreichen, müssen die Unternehmen eine neue Arbeitskultur, geprägt von flexiblen Strukturen, inspirierenden Führungskräften und Vertrauen, schaffen (Bruch 2016).

Die Digitalisierung der Arbeit, die stetig weiter voranschreitet, ermöglicht es den Unternehmen ihren Mitarbeitern diese Freiheiten und flexible Strukturen zu bieten, da sie mit Hilfe moderner Informations- und Kommunikationstechnologien, kurz IKT, räumlich, zeitlich und organisatorisch unabhängig arbeiten können (Antoni & Syrek 2017: 247). Sie erschwert ihnen aber zugleich die Sicherung der Vertrauensbasis zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften, da ein Vertrauensaufbau über IKT schwieriger ist als von Face-to-Face (Ford et al. 2017, zitiert nach Antoni & Syrek 2017: 255). Dabei liegt die Vermutung nahe, dass Vertrauen im digitalen Arbeitskontext noch an Bedeutung gewinnt, so zeigt eine Metaanalyse von Breuer et al. (2016), dass die Teamleistung in digitalen Teams noch stärker mit dem Teamvertrauen zusammenhängt als in analogen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Vertrauen in der digitalen Arbeitswelt immer wichtiger wird, aber auch schwieriger aufzubauen ist.

In dieser Arbeit wird sich auf das Vertrauen in der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter fokussiert, weil die Führungsbeziehungsqualität erhebliche Auswirkungen auf das Engagement, Commitment, die Kündigungsabsichten, die Leistung und das Wohlbefinden eines Mitarbeiters hat (Henderson et al. 2008; Rousseau et al. 2008, zitiert nach Lang & Rybnikova 2014: 139). Gleichermaßen zeigen die Metaanalyse von Dirks und Ferrin (2002) und das Review von Burke et al. (2007), dass sich Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft positiv auf die Arbeitszufriedenheit, Kommunikation und Kooperation, Koordination, das organisationale Lernen, die Verbindlichkeit der Beziehung und das freiwillige Engagement, auswirkt.

Aus der personalwirtschaftlichen Perspektive stellt sich die Frage, wie zum einen die Vorteile der Digitalisierung, die neben der Flexibilisierung auch aus einer Beschleunigung der Arbeitsprozesse bestehen (Antoni & Syrek 2017: 247), genutzt und zugleich Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sichergestellt werden kann. Aus dieser Problematik heraus entsteht das Thema dieser Arbeit: Vertrauen im digitalen Arbeitskontext. Es soll in qualitativen Interviews mit Führungskräften und Unterstellten eine Antwort auf die folgende Forschungsfrage herausgearbeitet werden: Wie gestaltet sich das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im digitalen Arbeitskontext?

2. Theoretischer Hintergrund des Projektvorhabens und Stand der Forschung

Im Folgenden wird eine thematische Eingrenzung vorgenommen und die der Ausarbeitung zugrunde liegenden Definitionen der Begrifflichkeiten *digitaler Arbeitskontext* und *Vertrauen* erläutert, um ein einheitliches Verständnis zu generieren. Dann werden drei moderne Führungstheorien vorgestellt: Das *transformationale Führungsmodell*, das einen Weg zum Vertrauensaufbau zu den Mitarbeitern aufzeigt, die *Leader-Member-Exchange-Theorie*, kurz LMX-Theorie, die die Bedeutung von Vertrauen innerhalb der dyadischen Führungsbeziehung betrachtet und das auf Vertrauen basierende *VOPA+ Modell*, welches Unternehmen Führungsprinzipien im digitalen Arbeitsumfeld empfiehlt.

2.1 Der Begriff Vertrauen in der digitalen Arbeitswelt

In Anlehnung an die Definition von Avolio über die *Advanced Information Technology* (Avolio et al. 2001: 616) bezieht sich der digitale Arbeitskontext auf den Einsatz von digitalen Kommunikationstechniken und damit verbundenen angepassten Organisations- und Kommunikationsformen in der Zusammenarbeit. In der geplanten Untersuchung wird diese Definition gewählt, da sie durch die steigende Vernetzung und Digitalisierung dem gängigen Arbeitsumfeld von zunehmend mehr Menschen zu entsprechen scheint (Antonio, Syrek 2017: 248). Davon zu unterscheiden ist beispielsweise die Definition von digitaler Zusammenarbeit nach Bell und Kozlowski (2002: 15), wonach die betreffenden Personen ausschließlich über den Einsatz von digitaler IKT wie Skype oder Messenger, Enterprise Social Networks oder E-Mail kommunizieren und dezentral arbeiten können. Es wird davon ausgegangen, dass der Einsatz von IKT und der Arbeitsorganisation einen Einfluss auf das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern hat.

Vertrauen ist ein mehrdimensionales Konstrukt (Mayer et al. 1995; Rousseau et al. 1998; Jones et al. 1998) und zwischenmenschliches Phänomen (Lewis & Weigert 1985), welches sich nach Mayer et al. (1995: 712) im organisationalen Kontext wie folgt definieren lässt: „The definition of trust [...] is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party.“ In einer Vertrauenssituation beeinflussen sich mindestens zwei Akteure wechselseitig und verfügen über einen Handlungsspielraum, wodurch Unsicherheit (Giddens 1990: 33) und Verwundbarkeit die Vertrauenssituation prägen (Baier 1986; Gambetta 1988; Luhmann 1989; Luhmann 2001). Dabei ist „unklar, ob Risiko die Voraussetzung für Vertrauen, Vertrauen per se oder das Resultat von Vertrauen ist“ (Mayer et al. 1995, zitiert nach Peters 2015: 3). Das nicht reduzierbare Risiko (Lewis & Weigert 1985; Möllering 2001; Geramanis 2002) besteht in der unvollständigen Informationslage, mehreren Wahlmöglichkeiten und den nicht vorhersagbaren Konsequenzen (Deutsch 1960; Lewis & Weigert 1985; Luhmann 2001). In der Vertrauenssituation akzeptiert der Vertrauensgeber willentlich (Luhmann 2001) das Risiko vom Vertrauensnehmer verletzt zu werden (Rousseau et al. 1998). Die Rollen Vertrauensgeber und -nehmer können wechselseitig eingenommen

werden (Möllering & Sydow 2006: 65). In Abgrenzung zur blinden Hoffnung und rationalem Handeln ist bei Vertrauen die Annahme entscheidend, dass der gewünschte Zustand eher als der gefürchtete eintritt und die Konsequenzen schädlicher Handlungen größer als die von erfreulichen sind (Deutsch 1960; Luhmann 2001). Vertrauen dient der Reduktion von Komplexität, Zielerreichung und der Interaktion von Individuen trotz Unsicherheiten (Möllering 2006; Möllering & Sydow 2006: 67).

Von interpersonalem Vertrauen wird gesprochen, wenn es zwischen Individuen einer Organisation zur gezielten Informationsansammlung für den Vertrauensaufbau kommt (Peters 2015: 4). Meyer et al. (1995: 717-19) haben Faktoren, die die Vertrauenswürdigkeit in den anderen beeinflussen in drei Kategorien zusammengefasst: Der Besitz bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen, die einem zu Einfluss in einem bestimmten Bereich verhelfen (*Ability*), das Wohlwollen gegenüber dem anderen (*Benevolance*) und Verhalten, wie beispielsweise Ehrlichkeit, das der Vertrauensgeber akzeptabel findet (*Integrity*). Interpersonales Vertrauen kann nach McAllister (1995: 26) zum Einen als bewusste Entscheidung aufgrund von Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder Kompetenz gemessen werden. Zum anderen kann sie als eine emotionale Verbindung verstanden werden, die sich auf das reziproke Interesse am Wohlbefinden des anderen und weniger mit der Rolle des Individuums am Arbeitsplatz bezieht. Häufiger Kontakt und kollegiales Verhalten führen zu einer Reduktion gegenseitiger Kontrollen und erhöhen gegenseitige Unterstützung (McAllister 1995: 53). Nach Lewicki und Bunker (1996) kann sich Vertrauen auf drei Stufen entwickeln: Die erste Stufe *calculus-based trust*, kurz CBT, zeichnet sich durch das rationale Abwägen des Individuums aus: Welchen Nutzen zieht es aus einer vertrauensvollen Beziehung und welche Kosten entstehen bei einem Vertrauensmissbrauch und einer Auflösung der Beziehung. Insbesondere in Arbeitsbeziehungen kann ein Vertrauensmissbrauch schädlich für die Reputation sein, weshalb besonders vorsichtig abgewogen wird (Lewicki & Bunker 1996). Stufe zwei, *knowledge-based trust*, kurz KBT, wird durch häufigere Interaktionen mit dem anderen Individuum geprägt. Das Verhalten wird durch das Wissen über die Wünsche, Probleme und Präferenzen des anderen abschätzbarer und erschafft das Gefühl von Verlässlichkeit. Die dritte Stufe, *identification-based trust*, kurz IBT, wird nach Lewicki und Bunker (1996) am seltensten erreicht. Hier werden einige der Wünsche und Ziele des anderen geteilt und es besteht die Vermutung, dass der andere für die eigene Person Partei ergreifen würde. Folglich sinken gegenseitige Kontrollen.

Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wurde zunehmend untersucht (Dirks & Ferrin 2002; Neubauer & Rosemann 2006; Osterloh & Weibel 2006; Burke et al. 2007; Laufer 2007; Sprenger 2007; Cichy et al. 2011). Insbesondere im heutigen komplexen Arbeitsalltag (Lohmann-Haislah 2012: 11) ist es für Unternehmen bedeutend die Voraussetzungen für Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie dessen Auswirkungen zu erfahren (Jäckel 2018: 1). Nach Lohmann-Haislah (2012: 11) ist die Komplexität eine zentrale Ursache von psychischer Belastung am Arbeitsplatz, die durch Vertrauen reduziert werden könnte (Jäckel 2012: 95; Jäckel 2018: 5). Die Vertrauensforschung hat sich aufgrund seiner wirtschaftlichen Bedeutung mit den Auswirkungen des Vertrauens zwischen Mitarbeiter und Führungskraft beschäftigt (Dirks & Ferrin 2002: 611; Schweer & Thies 2003: 119; Dirks

2006: 15). Dabei wurden allgemeine Vertrauensmodelle hinzugezogen und nicht die Besonderheiten dieser Zweierbeziehung betrachtet (Burke et al. 2007: 607). Es bedarf der Kenntnisse darüber, wie das Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft funktioniert, um es fördern zu können und einen Nutzen für die Organisation zu generieren (Jäckel 2018: 15). Schoorman et al. (2007: 351) verweisen bei dieser Zweierbeziehung auf den hierarchisch bedingten Machtvorteil der Führungskraft sowie ihre leichtere Informationsbeschaffung über den Mitarbeiter. Folglich können die positiven Erwartungen einer Führungskraft dem Mitarbeiter gegenüber den Anschein von entgegengebrachtem Vertrauen erwecken und sich überwiegend auf die Macht dem Mitarbeiter gegenüber beziehen (Schoorman et al. 2007: 351).

Die Forschung bezüglich des Vertrauens zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im digitalen Arbeitskontext steht noch ganz am Anfang. Ergebnisse aus der Teamforschung zeigen, dass mit zunehmender Digitalisierung die Häufigkeit der Face-to-Face Interaktion stark absinkt (Axtell et al. 2004) und dieser geringere persönliche Kontakt affektive Prozesse beeinträchtigt (Gibson & Gibbs 2006). Henttonen und Blomqvist (2005) zeigen, dass sich ohne Face-to-Face Interaktionen das Vertrauen deutlich schwieriger entwickelt als in der Präsenz-Zusammenarbeit. Die Metaanalyse von Breuer et al. (2016) zeigt, dass der Zusammenhang von Vertrauen und Leistung in der digitalen Zusammenarbeit stärker ist als in der analogen und fehlendes Vertrauen durch die Dokumentation von Entscheidungen und Vereinbarungen kompensiert werden kann, weil es das Handlungsrisiko reduziert. Nach Antoni und Syrek (2017: 250) bildet das Wissen darüber, wer Zugang zu Vereinbarungen, Dokumenten und Kommunikation hat, eine bedeutende Grundlage für das Vertrauen. Gleichwohl kann die elektronische Leistungsüberwachung das Vertrauen in die Führungskraft erheblich beeinträchtigen (Morlok et al. 2016) und die Leistung reduzieren (Laird et al. 2017), weil sie bei schwierigeren Aufgaben zu stärkerem Stress und schlechterer Stimmung führt (Davidson & Henderson 2000). Ob und inwieweit die Ergebnisse aus der Teamforschung auf die Beziehung von Mitarbeiter und Führungskraft im digitalen Arbeitskontext zu übertragen sind, ist offen.

2.2 Vertrauensaufbau durch transformationales Führen

Das transformationale Führen nach Bass (1985) ist Teil des *Full Range of Leadership Modells* (Bass & Avolio 1994) und zählt seit den 1980er Jahren sowohl in der Führungsliteratur, als auch in der Führungsforschung zu einer der bekanntesten und einflussreichsten Führungstheorien (Felfe 2006: 163; Díaz-Sáenz 2011: 299; Dinh et al. 2014: 50; Peus 2005: 1). Neben der Steigerung der Motivation, Zufriedenheit und Leistung der Mitarbeiter ging Bass bereits 1991 (21-22) davon aus, dass sich durch diesen Führungsstil eine vertrauensvolle, respektvolle und loyale Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern entwickelt (Bass 2000: 18; Felfe 2006: 167; Pelz 2016: 97).

Damit Vertrauen entsteht, braucht es Führungskräfte, die nach den Arbeitsmotiven der Mitarbeiter suchen, ihre Bedürfnisse berücksichtigen und ihre Begabungen sehen (Graf & Osterloh 2006: 166). Beim transformationalen Führen nehmen die Mitarbeiter ihre Führungskräfte als Vorbilder wahr und gehen mit diesen eine vertrauensvolle Beziehung ein, in der sie sich gegenseitig weiterentwickeln und

so Einstellungs- und Verhaltensänderungen anregen (Felfe 2006: 163-64; Pelz 2016: 94). Sie schaffen eine Vertrauensbasis und teilen gemeinsame Ziele, Werte, Normen und Visionen (Bass & Avolio 1994: 116). Das ist der Kern der transformationalen Führung und gleichzeitig die Basis für eigenschafts- und identifikationsbasiertes Vertrauen (Graf & Osterloh 2006: 161; Pelz 2016: 94). Das entsprechende Führungsverhalten wird durch die sogenannten vier I's genauer beschrieben (Avolio et al. 1991: 13; Felfe 2006: 164):

Idealized Influence (Charisma): Mit Idealisierter Einflussnahme wird das glaubwürdige und vorbildhafte Verhalten der Führungskraft beschrieben. Sie fordert von ihren Mitarbeitern hohe Leistungs- und ethische Standards, die sie selbst vertritt. Darüber hinaus stellt die Führungskraft ihre individuellen Interessen hinter die der Gruppe beziehungsweise der Organisation. Diese charismatische Komponente hat zur Folge, dass die Mitarbeiter ihrer Führungskraft vertrauen, sie unterstützen und respektieren (Avolio et al. 1991: 15; Bass 1985: 35-61; Felfe 2006: 164-65; Pelz 2016: 96).

Inspirational Motivation: Führung im Sinne der Inspirierenden Motivation bedeutet, dass die Führungskraft ihren Mitarbeitern eine klare Vision kommuniziert, diese symbolisiert sowie selbst überzeugend vorlebt. Diese Visionen beinhalten klare, anspruchsvolle und attraktive Ziele und macht die Bedeutung und den Sinn der täglichen Aufgaben deutlich. Dabei ist wichtig, dass die Führungskraft optimistisch agiert, um so ihre Mitarbeiter zu inspirieren und zur gemeinsamen Zielerreichung zu motivieren (Avolio et al. 1991: 14; Bass 1985: 62-77; Felfe 2006: 164-65; Pelz 2016: 96).

Intellectual Stimulation: Die Intellektuelle Stimulierung beschreibt, inwiefern Führungskräfte ihren Mitarbeitern neue Wege aufzeigen und sie anregen aktiv alternative Lösungswege zur Verbesserung etablierter Ansätze auszuprobieren. Die Führungskraft unterstützt ihre Mitarbeiter dabei, neue Perspektiven einzunehmen und bisherige Ansätze kritisch zu hinterfragen. Das Ziel dieses Ansatzes ist es, die Kreativität und die eigenständige, innovative Problemlösefähigkeit der Mitarbeiter zu fördern (Avolio et al. 1991: 13-14; Bass 1985: 98-118; Felfe 2006: 164-65; Pelz 2016: 96).

Individualized Consideration: Individualisierte Berücksichtigung beschreibt das Erkennen und Fördern individueller Erwartungen, Bedürfnisse sowie Entwicklungspotentiale der Mitarbeiter. Dabei agiert die Führungskraft als Coach oder Mentor und hört den Mitarbeitern aktiv zu. Daraus werden individuelle Entwicklungsschritte für jeden Mitarbeiter abgeleitet, um das Potential jedes Einzelnen voll auszuschöpfen (Avolio et al. 1991: 13; Bass 1985: 81-97; Felfe 2006: 164-65; Pelz 2016: 96).

Setzt eine Führungskraft im persönlichen Umgang mit ihren Mitarbeitern diese Verhaltensweisen um, wird sich Vertrauen bilden. Zu diesem Ergebnis kommen zahlreiche empirische Arbeiten, darunter auch eine Metaanalyse (Dirks & Ferrin 2002: 10; Gillespie & Mann 2004: 599; Jung & Avolio 2000: 949; Pillai et al. 1999: 915-21; Podsakoff et al. 1996: 267-89). Wie transformationales Führen in virtuellen Arbeitskontexten aussehen kann, wird erst seit wenigen Jahren thematisiert (Avolio & Kahai 2003: 325-27; Avolio et al. 2014: 105-106). Es wird angenommen, dass Führungskräfte mit modernen Kommunikationstechnologien und Methoden wie zum Beispiel dem Storytelling ihre Werte und Ziele

anschaulich aufbereiten und viele Mitarbeiter gleichzeitig erreichen können (Avolio et al. 2014, zitiert nach Antoni & Syrek 2017: 253). Die Verbreitung dieser Botschaften und Visionen kann online häufig einfacher und schneller erfolgen als dies im persönlichen Austausch möglich wäre. Auch kann die Führungskraft zeitnah auf individuelle Nachfragen der Mitarbeiter reagieren und beispielsweise durch Feedback-Apps kurze Rückmeldungen oder Hilfestellungen und Anregungen geben (Avolio et al. 2014, zitiert nach Antoni & Syrek 2017: 253).

Wenngleich diese theoretischen Überlegungen überzeugend und nachvollziehbar erscheinen, ist anhand des aktuellen Forschungsstandes noch nicht geklärt, ob transformationale Führung bei digitaler Zusammenarbeit erfolgreich ist. Obwohl Purvanova und Bono (2009: 350) sogar nachweisen können, dass virtuelle Teams durch transformationale Führung bessere Leistungen erzielen als Teams, die sich persönlich sehen, liegen auch Studienergebnisse vor, die dem widersprechen (Hoch & Kozlowski 2014: 396-99). Antoni und Syrek (2017: 250-54) empfehlen nach der Analyse von über 400 Studien, moderierende Variablen für diesen Zusammenhang zu untersuchen. Auch im Hinblick auf die Vertrauensbildung durch diesen Führungsstil steht die Forschung noch am Anfang. Joshi et al. (2009: 248-50) können bei virtuellen Teams zeigen, dass die inspirierende Führung, als eine Komponente der transformationalen Führung, die Entwicklung von Vertrauen fördert und dass dieser Zusammenhang mit steigender räumlicher Distanz der Teammitglieder noch verstärkt wird. Die Autoren erklären dieses Ergebnis damit, dass inspirierende Führung, wie sie im Sinne der transformationalen Führung umgesetzt wird, die Entwicklung von Vertrauen begünstigt. Dieses Führungsverhalten schafft ein Zusammengehörigkeitsgefühl durch gemeinsame Ziele und Visionen, stärkt das Kompetenzerleben der Teammitglieder und macht die Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder sichtbar (Joshi et al. 2009: 242-43; Malhotra et al. 2007: 66-67). Die Frage, ob transformationales Führungsverhalten auch in digitalen Arbeitskontexten die Entwicklung einer vertrauensvollen Beziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern fördert, bleibt somit offen.

2.3 Vertrauen in der Führungsbeziehung: Die Leader-Member-Exchange Theorie

Die LMX-Theorie ist der austauschtheoretischen Führungssicht zuzuordnen, die den Interaktionsprozess zwischen Führungskraft und Geführten betrachtet (Blau 1964; Lang & Rybnikova 2014: 122). Alle Theorien dieser Führungssicht bauen auf der sozialen Austauschtheorie auf, die Interaktionen in den sozialen und den ökonomischen Austausch unterteilt. Der soziale Austausch definiert sich durch den Austausch immaterieller Ressourcen zwischen den Interaktionspartnern, wie beispielsweise Anerkennung, Zeit und Respekt. Es werden keine konkreten Verpflichtungen oder Bedingungen zur Erbringung einer Gegenleistung festgelegt. Der ökonomische Austausch zeichnet sich hingegen durch den Tausch materieller Ressourcen im zeitlichen und eindeutig definierten Rahmen aus (Blau 1967: 91).

Die LMX-Theorie basiert auf der Erkenntnis, dass Unterstellte derselben Führungskraft diese ganz unterschiedlich wahrnehmen können (Danserau et al. 1975, zitiert nach Graen & Uhl-Bien 1995: 225). Sie betrachtet die individuelle Führung, die auf Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen

unterschiedlicher Qualitäten basiert. Da der Fokus des Ansatzes auf der Zweierbeziehung (*Dyade*) zwischen Führungskraft und Geführten liegt, wird sie auch *Theorie der Führungsdyaden* genannt (Northouse 2013, zitiert nach Lang & Rybnikova 2014: 125). Während ein Mitarbeiter mit seiner Führungskraft eine hoch-qualitativen Austauschbeziehung, einen sogenannten *high-quality exchange*, führt, kann ein anderer Mitarbeiter mit derselben Führungskraft eine Beziehung pflegen, die von einem *low-quality exchange* geprägt ist (Graen & Uhl-Bien 1995: 227). Ersterer wird von dem Vorgesetzten Verantwortung und Autonomie erhalten und als vertrauenswürdiger Assistent wahrgenommen, während in der Führungsbeziehung des Zweiteren ein von Distanz und Misstrauen geprägtes, ökonomisches Austauschverhältnis vorherrscht (Lang & Rybnikova 2014: 127).

Im Verlauf der Theorieentwicklung wurde die Annahme, dass eine Führungskraft aufgrund begrenzter Ressourcen nur wenige hochwertige LMX-Beziehungen führen kann, verworfen. Das *Leadership-Making-Modell* nach Graen und Uhl-Bien (1991, zitiert nach Graen & Uhl-Bien 1995: 230) soll die Vorgesetzten bei der Entwicklung möglichst vieler hoch-qualitativer Führungsbeziehungen unterstützen.

Das Kernkonzept der dyadischen Beziehungen konnte empirisch gut bestätigt werden und auch die Ursachen und Kriterien für die differierenden Beziehungsqualitäten sowie die Auswirkungen einer reifen und unreifen Führungsbeziehung wurden intensiv erforscht (Lang & Rybnikova 2014: 136). In einer Untersuchung von Zalesny und Graen (1995) wird das Verhalten und die Eigenschaften des Mitarbeiters als das wichtigste Kriterium ermittelt. Bernerth und Walker (2009: 222) können eine positive Korrelation zwischen der Ausprägung des Vertrauens, der Zuneigung und Gutgläubigkeit des Mitarbeiters und der wahrgenommenen Führungsbeziehungsqualität nachweisen. Hingegen zeigen Griffith et al. (2011, zitiert nach Lang & Rybnikova 2014: 138), dass auch das Verhalten der Führungskraft bedeutsam ist. Irreführung und Betrug des Vorgesetzten können demnach die Entstehung einer hochwertigen LMX-Beziehung verhindern. Die Forschungen zu den Auswirkungen einer hoch-qualitativen Führungsbeziehung weisen unter anderem eine Steigerung der Mitarbeiterleistung und des Wohlbefindens (Rousseau et al. 2008, zitiert nach Lang & Rybnikova 2014: 139) nach. Findet keine Entwicklung zu einem qualitativen LMX statt, bleiben diese positiven Konsequenzen für das Unternehmen aus. Es ist somit von großer Bedeutung, dass eine Führungskraft ein Angebot zur Bildung einer reifen Beziehung macht und hohe Beziehungsqualitäten aufrechterhält (Lang & Rybnikova 2014: 139).

Ein Schlüsselfaktor für die Entwicklung dieser hochwertigen Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung ist das gegenseitige Vertrauen (Graen & Scandura 1987: 184). Dulebohn et al. (2008), Gomez und Rosen (2001) und Wat und Shaffer (2005) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen Vertrauen und einem hochwertigen LMX nachweisen. Die Metaanalysen von Colquitt et al. (2007, zitiert nach Scandura & Pellegrini 2008: 102) und Dirks und Ferrin (2002) zeigen zudem, dass ein hohes Vertrauen in die Führungskraft zu einer hohen Leistung und einem positiven Verhalten des Individuums am Arbeitsplatz und zugleich zu weniger Kündigungsabsichten führt.

Scandura und Pellegrini (2008) erkennen ebenfalls die hohe Bedeutung von Vertrauen in der LMX-Beziehung an, kritisieren jedoch die eindimensionale Betrachtung des Konstrukts. Sie untersuchen das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in den beiden Dimensionen CBT, und IBT (Lewicki & Bunker 1996; Scandura & Pellegrini 2008: 103). Gemäß der sozialen Austauschtheorie korreliert der CBT mit dem ökonomischen Austausch und somit mit einem LMX von geringer Qualität. Scandura und Pellegrini (2008: 104) können diesen Zusammenhang jedoch nicht bestätigen. Auch in hochwertigen Führungsbeziehungen stellen sie noch hohe Ausprägungen des CBT fest. Diese kalkulative Komponente kann bewirken, dass auch in einer stabilen LMX-Beziehung das Vertrauen schwindet. Die Forscher erklären den Befund damit, dass das höhere Engagement der Mitarbeiter in hochwertigen Führungsbeziehungen zu erhöhtem Stress und höherer Leistung führt, für welche die Unterstellten im ökonomischen Austausch entschädigt oder belohnt werden möchten. Das IBT hingegen, steigt wie die soziale Austauschtheorie erwarten lässt, linear mit der Führungsbeziehungsqualität (Scandura & Pellegrini 2008: 105). Die Forschungsergebnisse bestätigen, dass Vertrauen ein wichtiges Schlüsselement der LMX-Beziehung ist. Scandura und Pellegrini (2008: 106) empfehlen jedoch die Erwartungen an den ökologischen Austausch auch in hochwertigen Führungsbeziehungen nicht zu vernachlässigen, um keinen Vertrauensbruch zu riskieren.

Neben den Studien zu dem Vertrauen in der LMX-Theorie, gibt es auch erste Forschungen zu LMX im digitalen Arbeitskontext. So überprüfen Hoch und Kozlowski (2014) den Zusammenhang zwischen Teamleistung und hierarchischen Führungsstilen in Abhängigkeit von dem Grad der Virtualität der Teamarbeit. Dabei wird eine Führung gemäß dem LMX-Modell als hierarchisch definiert. Ihre Ergebnisse zeigen, dass eine hierarchische Führung negative Auswirkungen auf die Leistung von überwiegend digital arbeitenden Teams hat.

Auch Hill et al. (2014) betrachten den LMX-Ansatz im digitalen Kontext und bestätigen eine positive Korrelation zwischen der dyadischen Führungsqualität und der intrinsischen Motivation, welche desto stärker ist, je mehr digital kommuniziert wird. Denselben Effekt finden Gajendran und Joshi (2012).

Zusammenfassend zeigen die Studien, dass sich ein hierarchisches Führungsverhältnis im digitalen Arbeitskontext eher negativ auswirkt, gleichwohl die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter noch wichtiger wird. Die Uneindeutigkeit der Befunde lassen keine praxisrelevanten Ableitungen zu und es bedarf weiterer Forschung (Antoni & Syrek 2017: 253). Zur Schließung dieser Forschungslücke soll in diesem Studienprojekt beigetragen werden.

2.4 Vertrauen im digitalen Arbeitskontext: VOPA+

Wenn von Führungsprinzipien (Buhse 2014: 25) oder der -haltung (Eggers & Hollmann 2018: 53) im Kontext der Digitalisierung gesprochen wird, stößt man auf das Führungsmodell VOPA+ (Buhse 2014). Das VOPA+ Modell geht zurück auf die Arbeiten von Buhse (2014: 24-27), der auf der Basis einer Analyse digitaler Geschäftsmodell-Innovationen die vier Elemente *Vernetzung*, *Offenheit*, *Partizipation* und *Agilität*, kurz VOPA, als die zentralen Aspekte der Digitalisierung herausgearbeitet hat. Das Modell

wurde vom Autor zeitnah um den fünften Aspekt *Vertrauen* erweitert. Begründet wurde diese Modellerweiterung zu VOPA+ damit, dass Vertrauen eine der bedeutsamsten Emotionen in menschlichen Beziehungen ist und folglich die digitale Führung im Kern auf Vertrauen aufgebaut ist (Buhse 2014; Petry 2016). Es bedarf wechselseitigen Vertrauens zwischen Führungskraft und Management und Führungskraft und Mitarbeiter. Nur so kann es zu den richtigen Entscheidungen und erforderliche Tätigkeiten in Zeiten der Komplexität, Unsicherheit und Schnelllebigkeit kommen (Foerster-Metz et al. 2018: 6; Bolten & Berhault 2018: 13).

Vertrauen wird im VOPA+ Modell zentriert und durch vier Elemente unterstrichen (Buhse 2014): *Vernetzung* wird als Gegenteil zur Hierarchie verstanden und ermöglicht das Teilen von Wissen und Erfahrungen, Unterstützung, Zusammenarbeit und Verbesserung. *Offenheit* nimmt die Angst und Unsicherheit, gibt einen klaren Blick, Experimentierfreude, Innovationsneugierde und generiert Verständnis für das unternehmerische Handeln. *Partizipation* der Mitarbeiter ermöglicht Engagement, Kollaborationsfähigkeit, Veränderung und die Übernahme von Verantwortung. *Agilität* bedeutet Empowerment und erlaubt es schneller und kontextbezogen zu reagieren (Foerster-Metz et al. 2018: 7; Bolten & Berhault 2018: 13).

Das Führungsmodell VOPA+ stimmt mit Modellen der Arbeitsorganisation wie *New Work* (Hackl et al. 2017; Sauter & Wolfig 2018) und agilem Arbeiten (Redmann 2017) in innovativen und technologieorientierten Branchen überein. Es dient der Kompetenzentwicklung von Unternehmen, also der Herausarbeitung von Strategien und Maßnahmen für den konstruktiven Umgang mit der herausfordernden Unternehmensumwelt sowie der Sicherstellung der unternehmenseigenen Handlungsfähigkeit (Bolten 2017). Außerdem beinhaltet es alle zentralen Elemente für eine erfolgreiche Kooperation und Managementkultur im digitalen Zeitalter und spiegelt die Anforderungen der neuen Generation wieder (Foerster-Metz et al. 2018: 6). Empirische Untersuchungen über den Umfang und Erfolg des VOPA+ Führungsmodells im digitalen Arbeitskontext stehen noch aus. Erste Untersuchungen bezüglich der Entwicklung einer VOPA+ Kultur in deutschen Unternehmen finden an der Hochschule RheinMain unter der Leitung von Petry (2017) statt. Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen der Erwartungshaltung und der Unternehmenspraxis eine zum Teil erhebliche Lücke besteht (Petry 2017). Dies mag zum einen daran liegen, dass hier der Fokus zunächst vornehmlich auf den Aspekt der Vernetzung gelegt wurde. Zum anderen stellt die Veränderung der Unternehmens- und Führungskultur einen jahrelangen Prozess dar (Petry & Jäger 2018), den es in zukünftiger Forschung zu untersuchen bedarf.

3. Ziele und Praxisrelevanz des Projektvorhabens

3.1 Forschungsziel

Moderne Führungstheorien wie die LMX-Theorie und das transformationale Führen postulieren Vertrauen als eine der wichtigsten Komponenten in der Führungsbeziehung zwischen der Führungskraft und ihren Mitarbeitern. Auch das VOPA+ Modell als aktuelle Führungstheorie für den digitalen Arbeitskontext basiert auf Vertrauen. Vertrauen bildet hier die Grundlage für die effektive Umsetzung der vier VOPA-Elemente Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität (Buhse 2014).

Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Beteiligten entsteht in Abhängigkeit von der Einschätzung der Zuverlässigkeit, des Verantwortungsbewusstseins, der Integrität und der Kompetenz des Gegenübers (Den Hartog 2003; Meyer et al. 1995: 717-19). Auch ein nicht tätigkeitsbezogenes, privates Interesse am Wohlbefinden des Gegenübers spielt neben rationalen Kosten/Nutzen-Abwägungen eine Rolle (Costa et al. 2009; Lewicki & Bunker 1996). Bei Führungskräften ist zusätzlich die wahrgenommene Fairness, Ehrlichkeit und moralisches Verhalten entscheidend dafür, ob Mitarbeitern ihnen vertrauen (Meyer et al. 1995: 717-19).

Nun stellt die Digitalisierung der Arbeit Führungsbeziehungen vor neue Herausforderungen. Dazu zählt beispielsweise die Abnahme der persönlichen Interaktionen zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitern (Antoni & Syrek 2017: 247; Henttonen & Blomqvist 2005). Regelmäßige persönliche Treffen sind allerdings für die Entwicklung des KBT bedeutsam (Lewicki & Bunker 1996). Auch Studienergebnisse im digitalen Arbeitskontext belegen einen erschwerten Vertrauensaufbau bei digitaler Zusammenarbeit (Antoni & Syrek 2017: 247; Henttonen & Blomqvist 2005).

Die empirische Forschung hat bisher noch nicht ausreichend überprüft, ob sich Führungstheorien wie die LMX-Theorie oder das transformationale Führen auch bei digitaler Zusammenarbeit zur Beschreibung und Entwicklung von Vertrauen eignen oder ob durch diese neuen Arbeitsformen und -bedingungen auch andere (Führungs-) Verhaltensweisen, Strukturen und Prozesse erforderlich sind. Theoretische Überlegungen hierzu macht das VOPA+ Modell. Erste Befragungen in Unternehmen zeigen allerdings, dass dieses Modell bisher noch nicht oder lediglich durch Einzelmaßnahmen umgesetzt wird (Petry 2017; Petry & Jäger 2018). Somit können noch keine empirisch abgesicherten Aussagen zum VOPA+ Modell getroffen werden. Hier besteht in den nächsten Jahren großer Forschungsbedarf.

Empirisch gut abgesichert scheinen viele Fragestellungen bei digitaler oder virtueller Teamarbeit. Hier zeigen die Forschungsergebnisse, dass Führungskräfte digitale Zusammenarbeit erfolgreich gestalten können, indem sie persönliche Interaktionen ermöglichen, reichhaltige Medien verwenden und Rückmeldungen über Teamprozesse und -ergebnisse geben (Antoni & Syrek 2017; Breuer et al. 2016). Ferner ist für das Vertrauen im Team förderlich, wenn Führungskräfte Partizipationsmöglichkeiten schaffen, Kontrollmechanismen wie elektronische Leistungsüberwachungen und Dokumentationen einführen und eine klare Kommunikation sowie Informationsweitergabe sicherstellen (Antoni & Syrek

2017; Breuer et al. 2016). So können auch mögliche Schwierigkeiten beim Vertrauensaufbau kompensiert werden (Breuer et al. 2016). Virtueller Teamarbeit wird allerdings auch von Gruppenprozessen und -dynamiken beeinflusst (Decuyper et al. 2010).

In Zukunft werden neben virtueller Teamarbeit auch Arbeitsformen wie beispielsweise Home Office oder mobiles Arbeiten an Bedeutung gewinnen. Infolgedessen wird der persönliche Kontakt zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter häufiger durch virtuelle Formen der Zusammenarbeit ersetzt werden. Damit diese Art der Zusammenarbeit erfolgreich gestaltet werden kann ist es unabdingbar, die dyadische Beziehung zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter in diesen digitalen Arbeitssettings zu betrachten. Das vorliegende Forschungsprojekt soll einen Beitrag dazu leisten, diese Forschungslücke zu schließen. Dazu wird die folgende Forschungsfrage gestellt: *Wie gestaltet sich das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im digitalen Arbeitskontext?* Um diese Forschungsfrage zu beantworten wird zunächst beleuchtet, wie digitale Zusammenarbeit konkret umgesetzt wird. Daran anschließend wird das Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter und dabei die subjektiv unterschiedlichen Wahrnehmungen des Konstruktes in der digitalen Zusammenarbeit genauer fokussiert. Des Weiteren soll eine Antwort darauf gegeben werden, welche Bedeutung Vertrauen für das Individuum in der Rolle als Führungskraft oder Mitarbeiter in diesem Arbeitssetting hat.

3.2 Anwendung und Praxisrelevanz

Dieses Studienprojekt zielt darauf ab, konkrete Handlungsempfehlungen für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im digitalen Arbeitskontext für die Praxis ableiten zu können. Diese Empfehlungen können sich beispielsweise auf das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter im digitalen Arbeitskontext beziehen, damit ihnen ihr Gegenüber Vertrauen schenkt. Konkret können die Ergebnisse bei der Gestaltung von Personalentwicklungsmaßnahmen, wie beispielsweise bei Führungskräfteentwicklungsprogrammen, einfließen. Auch bei Coaching- oder Mentoringprogrammen sind die Ergebnisse von praktischer Relevanz, da bei diesen Maßnahmen eine vertrauensvolle Beziehung zwischen zwei Organisationsmitgliedern die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bildet. Außerdem ist denkbar, dass Werte und Normen im digitalen Arbeitskontext identifiziert werden, die Unternehmen bei ihren Onboarding-Konzepten und bei der (Weiter-) Entwicklung ihres Leitbildes bzw. ihrer Unternehmenskultur berücksichtigen sollten. Da das vorliegende Forschungsprojekt ebenfalls den digitalen Arbeitskontext der Studienteilnehmer erfassen möchte, können möglicherweise auch Empfehlungen zu Prozess- und Strukturveränderungen in den Unternehmen gegeben werden.

Neben den praktischen Implikationen besteht Einigkeit darüber, „dass Führungsmodelle in der Lage sein müssen zu erklären, wie ein Klima des Vertrauens im Team und zur Führung geschaffen werden kann“ (Antoni & Syrek 2017: 256, zitiert nach Ford et al. 2017). Daher soll mit Hilfe der Forschungsergebnisse eine kritische Reflektion der drei zugrundeliegenden Theorien und gegebenenfalls deren Weiterentwicklung ermöglicht werden.

Möglicherweise liefern die Forschungsergebnisse einen Mehrwert für die Führungstheorie des transformationalen Führens, indem neue Führungsverhaltensweisen für eine vertrauensvolle Führungskräfte-Mitarbeiter-Beziehung identifiziert werden oder festgestellt wird, welche Verhaltensweisen im digitalen Kontext besonders relevant sind. Gleichzeitig sollen die Forschungsergebnisse Hinweise auf das Verhalten und die Eigenschaften der Mitarbeiter geben, die für eine vertrauensvolle Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung förderlich sind. Wie bereits theoretisch beschrieben, sollte das Führungsverhalten der Führungskräfte und das Verhalten der Mitarbeiter gemeinsam dazu beitragen, dass hochwertige LMX-Beziehungen entwickelt werden. Mit Hilfe der Forschungsergebnisse kann die Art der Beziehung im Sinne des LMX-Ansatzes im digitalen Arbeitskontext analysiert werden. Dabei kann beschrieben werden, ob ein hoch-qualitativer und somit ein sozialer oder ein gering-qualitativer und somit ein ökonomischer Austausch zwischen den Beteiligten stattfindet. Daraus ableitend wird die grundsätzliche Frage beantwortet, ob sich auch in digitalen Arbeitskontexten hochwertige LMX-Beziehungen entwickeln und welche Bedeutung Vertrauen dabei einnimmt. Möglicherweise geben die Forschungsergebnisse auch Hinweise darauf, ob es sich dabei eher um ein fähigkeitsbasiertes, identifikationsbasiertes oder kalkülbasiertes Vertrauen handelt.

Im Hinblick auf das VOPA+ Modell kann überprüft werden, inwiefern die Komponenten Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität in der Praxis strukturell und in der Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter umgesetzt werden. Daraus ergeben sich Hinweise, inwieweit diese Aspekte für eine vertrauensvolle Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung von Bedeutung sind und ob möglicherweise zusätzlich auch andere Faktoren eine Rolle spielen. Daraus ableitend soll das Forschungsprojekt einen Beitrag zur Kompetenzentwicklung von Unternehmen und der damit verbundenen Herausarbeitung von Strategien und Maßnahmen für eine konstruktive digitale Zusammenarbeit liefern.

Somit ist denkbar, dass das vorliegende qualitative Forschungsprojekt einige neue Fragestellungen und Hypothesen generiert, die mit Hilfe von quantitativer Forschung überprüft und in der Praxis der Personalarbeit berücksichtigt und umgesetzt werden können.

4. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

4.1 Ablauf der Datenerhebung und -auswertung

Der Erhebungszeitraum der vorliegenden Untersuchung lag zwischen dem 9. März und 24. April 2019. Die Interviews wurden in Räumlichkeiten der Universität Hamburg, in Meetingräumen der Unternehmen oder in privaten Umgebungen geführt. Bei Interviews im Arbeitsumfeld befanden sich die befragten Personen bereits gedanklich in der interessierenden Thematik. Auf der anderen Seite hatte die private Umgebung den Vorteil, dass die Befragten, noch offener kommunizieren konnten. Hierbei konnte bei jedem Interview sichergestellt werden, Störvariablen wie beispielsweise hereinkommende Personen oder jegliche ablenkende Geräusche weitestgehend auszuschließen. Das Ziel war es eine angenehme Atmosphäre für die Befragten zu schaffen und somit eine freie und ungestörte Gedankenäußerung zu gewährleisten.

Sieben der insgesamt elf Interviews fanden persönlich statt, vier erfolgten über Skype und eines per Telefon. Dies ist primär der beruflichen Situation der Befragten geschuldet, da diese selbst kaum im Büro sondern deutschlandweit bei verschiedenen Kunden, im Home Office oder mobil arbeiten. Für alle Interviewten gehört es daher zum selbstverständlichen Arbeitsalltag, Termine oder Besprechungen unterwegs und mittels moderner IKT wahrzunehmen. Außerdem hatte das den Vorteil, Studienteilnehmer aus verschiedenen Regionen und Unternehmen akquirieren zu können.

Die Mehrzahl der Interviews wurde von zwei Projektmitgliedern geführt, wobei ein Projektmitglied das Gespräch leitete und das zweite Projektmitglied den Gesprächsverlauf aktiv beobachtete, Gesprächsinhalte sowie Besonderheiten notierte und gegebenenfalls Nachfragen stellte. Die Gespräche dauerten zwischen 30.6 und 77.4 Minuten ($M=54.31$; $SD= 20.71$). Zu Beginn erfolgte eine standardisierte Gesprächseinführung (Anhang 3 und 4), sodass alle Interviewten die gleichen Informationen bezüglich des Zweckes, des Themas und des Ablaufes der Befragung sowie der Anonymisierung ihrer Antworten erhielten. Der anschließende gemeinsam ausgefüllte Kurzfragebogen diente zur Erhebung des Alters, des Geschlechtes sowie der beruflichen Situation der Befragten (Anhang 3 und 4). Die Interviewleitfäden werden in Kapitel 4.2 *Zugang zum Feld – Die Leitfäden* detailliert erläutert.

Bei der vorliegenden Untersuchung wurden alle Interviews mithilfe von am Mobiltelefon installierten Diktiergeräten aufgezeichnet. Vorab wurde von jedem Interviewten die Erlaubnis zum Tonmitschnitt eingeholt. Der Vorteil dieser Aufzeichnung liegt darin, dass sich der Interviewer und Beobachter primär auf das Gespräch konzentrieren und gleichzeitig situationsabhängige und nonverbale Botschaften des Interview-Partners wahrnehmen kann.

Unmittelbar nach den Interviews begannen die Projektmitglieder mit dem wortwörtlichen Transkribieren der Gespräche. Dies erfolgte in Anlehnung an die Transkriptionsregeln nach Kuckartz et al. (2008: 27-29), welche in Anhang 1 *Transkriptionsregeln* erläutert sind. Im Anschluss daran wurde mit Hilfe der Software MAXQDA das in Kapitel 4.4 *Auswertungsverfahren* beschriebene

Kategoriensystem festgelegt, um die einzelnen Interviewsequenzen zu strukturieren und thematisch zu ordnen. Die ersten beiden Interviews kodierte das Projektteam zusammen, um ein gemeinsames Verständnis des Kodierschemas zu entwickeln. Alle weiteren Interviews wurden von jeweils zwei Gruppenmitgliedern gemeinsam kodiert, um so eine hohe Übereinstimmung der verschiedenen Rater im Sinne der Interrater-Reliabilität zu erzielen.

4.2 Zugang zum Feld: Die Leitfäden

Für die vorliegende Projektarbeit wurde die Erhebungsmethode des problemzentrierten Interviews gewählt. Diese Methode eignete sich aus Sicht des Projektteams, da durch diese Art der Erhebung die subjektiven Lebenswelten, die unterschiedlich erlebten Erfahrungen, Wahrnehmungen und Reflexionen der Befragten fokussiert werden können (Helfferich 2014: 569). Durch die Nutzung qualitativer Erhebungs- und Auswertungsmethoden können individuelle Erwägungen und Einstellungen der Interviewpartner herausgearbeitet werden: Individuelle Erfahrungen und zunächst verdeckte Einstellungen führen möglicherweise zu neuen Ansätzen über die Vertrauensbeziehung. Solche Daten lassen sich durch quantitative Verfahren nur schwer erfassen.

Bei der Erstellung der Leitfäden (Anhang 3 und 4) wurde darauf geachtet, ein umfassendes Wissen über den Untersuchungsgegenstand Vertrauen miteinfließen zu lassen. Ferner sollte sichergestellt werden, dass durch vorab angeeignetes Wissen nicht eventuell darüber hinaus relevante Informationen zum Verständnis und Gestaltung von Vertrauen verloren gehen. Im Weiteren sollte vermieden werden, dass durch theoretisch generiertes Wissen Fehlwahrnehmungen entstehen. Es wurde für jeweils eine der oben genannten Führungstheorien ein Experte ausgewählt, welcher sich eingelesen und wichtige Aspekte der jeweiligen Theorie für die Untersuchung zusammengetragen hat. Es erfolgte somit eine abstrakt methodologische Vorab-Definition des Forschungsfeldes (Akremi 2014: 268). Ein Gruppenmitglied wurde bewusst nicht miteinbezogen. Somit konnten bei der Erstellung der Leitfäden auch über die einzelnen Theorien hinaus relevante Fragestellungen mit aufgenommen werden. Die Ausarbeitung der Leitfäden erfolgte gemeinschaftlich, nachdem Fragen aus den einzelnen Bereichen zusammengetragen, sortiert und nach Themen geclustert wurden. Die erste Fassung des Interviewleitfadens für Führungskräfte wurde anhand eines Pre-Interviews inhaltlich geprüft und Anpassungen wurden vorgenommen. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass weitere relevante Aspekte mit aufgegriffen und näher untersucht sowie eingearbeitete Vorannahmen sichtbar gemacht und reflektiert wurden. Bei den Leitfäden wurde zwischen einer Ausarbeitung für Mitarbeiter und einer weiteren für Führungskräfte unterschieden. Darüber hinaus wurde eine weitere Unterscheidung in der Ansprache gemacht, da einige der Interviewpartner aus den persönlichen Netzwerken der Interviewer stammen, andere über das Schneeballsystem gewonnen werden konnten. Weitere Ausführungen über den Zugang zur Zielgruppe folgen im 4.3 Beschreibung der Stichprobe und der Stichprobenstrategie.

Die Leitfäden lassen sich in drei Abschnitte einteilen. Im ersten Abschnitt wurden vorwiegend offene Fragen zum typischen Arbeitsalltag der einzelnen Befragten gestellt. Im zweiten Abschnitt wird näher

auf die Beziehung zu Mitarbeitern beziehungsweise Führungskraft eingegangen und im dritten Abschnitt konkret Bezug auf das Thema Vertrauen genommen. Mit diesem Vorgehen sollte ein sozial erwünschtes Antwortverhalten zum Vertrauen im Arbeitskontext vermieden werden. Ferner konnten eventuelle Widersprüche zwischen Ausführungen aus den offenen Fragen zum Arbeitsalltag und dem dritten Interviewabschnitt zum Thema Vertrauen aufgedeckt werden. Darüber hinaus wurde vorab der Kurzfragebogen mit sozio-ökonomischen Daten der Befragten erhoben, um die Stichprobe anschließend genau charakterisieren und beschreiben zu können (Anhang 3 und 4).

Nach einer ersten Evaluation des ersten Interviews wurde der Fokus nachträglich weiter eingegrenzt und auf Consultants beschränkt, da die Art der Tätigkeit von Vertriebsmitarbeitern nach Auffassung der Forschungsgruppe zu gut transparent nachvollziehen lässt und somit das notwendige Maß an Vertrauen nicht stark ausgeprägt sein muss. Dennoch verblieb das Interview aus Gründen der Transparenz mit im Datenmaterial.

In den ersten Interviews waren die Informationen über den typischen Arbeitsalltag im ersten Interviewabschnitt entscheidend, um eventuelle Fehlvorstellungen über das Arbeitsfeld der Zielgruppe seitens der Forschungsgruppe aufzudecken und die Leitfäden im Bedarfsfall innerhalb der laufenden Untersuchung korrigieren und anpassen zu können. Im zweiten Abschnitt des Interviews wurden die Befragten eingeladen, mehr auf die individuelle Zusammenarbeit zwischen ihnen und der Führungskraft oder den Mitarbeitern zu erzählen. Hier ging es um die Erhebung von Daten bezüglich der individuellen Erwartungen, Maßnahmen und Konsequenzen sowie um die Aspekte Kontrolle, Verantwortung und gegenseitige Abhängigkeiten in der Zusammenarbeit. Im dritten Abschnitt liegt der Fokus auf dem Vertrauen. Vorerst wurde erfragt, was grundsätzlich unter Vertrauen verstanden wird, um zu erheben, welches Verständnis zum Vertrauen und deren Bedeutung für den einzelnen besteht. Darüber hinaus gilt es zu erfassen, welche Bedingungen bei Arbeitsbeziehungen auf Distanz für die Bildung von Vertrauen notwendig sind.

4.3 Beschreibung der Stichprobe und der Stichprobenstrategie

Die Untersuchung beschäftigt sich mit Arbeitsformen, in denen sich die meisten der befragten Mitarbeiter und Führungskräfte zwar Face-to-Face begegnen, jedoch durch die Tätigkeit eine räumliche Trennung für mindestens drei Tage in einer Fünftagewoche vorgesehen ist. In dieser Zeit erfolgt die Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter über moderne IKT, um auf diesem Wege die Auswirkungen digitaler Zusammenarbeit auf das Vertrauen untersuchen zu können. Zudem wurde beachtet, dass diese Art der Zusammenarbeit bereits für mindestens sechs Monate bestand, um auszuschließen, dass es sich bei eventuellen Unstimmigkeiten im Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern nicht um Effekte handelt, die durch eine notwendige Eingewöhnung in die Arbeitsform verschuldet sind und eine nachhaltige Einschätzung der Führungskraft durch die Mitarbeiter erfolgte (Liden et. al 1993).

Ein weiteres Auswahlkriterium bezog sich auf die berufliche Tätigkeit der Befragten. Die übertragenen Aufgaben müssen so komplex sein, dass die geleistete Arbeit des Mitarbeiters für die Führungskraft nicht in vollem Umfang kontrollierbar ist, da hier ein besonderes Maß an Vertrauen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig ist (Baier 1986; Gambetta 1988; Luhmann 1989). Eine Branche, in welcher ein solches Maß an Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern erforderlich ist, ist die Beratungsbranche. Leistung ist hier schwer zu operationalisieren und bedarf insbesondere des Vertrauens der Akteure. Aus diesen Gründen werden in der vorliegenden Untersuchung Interviewpartner aus der Beratungsbranche fokussiert. In Bezug auf die Unternehmensgröße und Art der Beratungsdienstleistung wurden keine weiteren Einschränkungen vorgenommen, um zum einen mögliche Unterschiede sichtbar machen zu können und zum anderen die Suche nach Interviewpartnern nicht zusätzlich einzuschränken.

Die Stichprobengröße umfasst aufgrund des Umfangs der Arbeit und den begrenzten Zeitressourcen elf Interviewpartner. Dabei wurden sechs Führungskräfte und sechs geführte Mitarbeiter interviewt, da eine Person gleichzeitig als Führungskraft und als Mitarbeiter befragt werden konnte. Das durchschnittliche Alter der Interviewten beträgt 31 Jahre ($M=31.08$; $SD= 6.37$). In der Stichprobe sind drei Frauen und acht Männer vertreten. Die sechs Führungskräfte haben im Durchschnitt etwa sieben Jahre ($M=6.67$; $SD=5.06$) Berufserfahrung und sind seit drei Jahren ($M=3.25$; $SD=1.97$) im jeweiligen Unternehmen tätig. Bei den Mitarbeitern beträgt die Berufserfahrung in einem festangestellten Vollzeitarbeitsverhältnis in der Beratungsbranche durchschnittlich sechs Jahre ($M= 5.67$; $SD=5.65$) und die Betriebszugehörigkeit lag im Mittel bei vier Jahren ($M=3.67$; $SD=4.23$). Alle Befragten arbeiteten mindestens drei Tage pro Woche nicht Face-to-Face mit ihrer disziplinarischen Führungskraft beziehungsweise ihrem Mitarbeiter zusammen im selben Büro. Im Hinblick auf die Branche sind in der vorliegenden Untersuchung Beratungsunternehmen mit Spezialisierungen in der IT Branche, in der Steuer- und Wirtschaftsprüfung, im Finanzsektor sowie im Human Resource Management vertreten. Tabelle 1 gibt einen Überblick der Stichprobencharakteristika.

Tabelle 1. Überblick der Stichprobe

Stichproben- charakteristika	Alter (in Jahren)	Geschlecht	Berufsbezeichnung	Berufs- erfahrung	Betriebs- zugehörigkeit	Abwesenheit vom Büro
FK 1	24	männlich	Führungskraft Consultant	3 Jahre	2 Jahre	3 Tage/Woche
FK2	38	männlich	Geschäftsführung, Gesellschafter, Consultant	15 Jahre	mehr als 4 Jahre	3 Tage/Woche
FK 3	40	männlich	Head of Marketing and Sales	10 Jahre	1,5 Jahre	0,5 Tage/Woche*
FK 4	33	männlich	Senior Consultant	1,5 Jahre	1,5 Jahre	täglich abwesend
FK 5	29	männlich	Consultant, Gesellschafter	4 Jahre	4 Jahre	gar nicht*
FK 6	28	männlich	Unternehmensberater	6,5 Jahre	6,5 Jahre	2-3 Tage/Woche*
MA 1	25	weiblich	Consultant	1 Jahr	1 Jahr	4-5 Tage/Woche
MA 2	26	männlich	IT Consultant	fast 4 Jahre	fast 4 Jahre	3-4 Tage/Woche
MA 3	24	männlich	Interner Berater	3 Jahre	2 Jahre	3 Tage/Woche
MA 4	29	weiblich	Consultant	1 Jahr	1 Jahr	4 Tage/Woche
MA 5	42	männlich	Senior Consultant	15 Jahre	12 Jahre	3 Tage/Woche
MA 6	35	weiblich	Senior Consultant	10 Jahre	2 Jahre	3-4 Tage/Woche

*Die Mitarbeiter der Führungskräfte sind drei oder mehr Tage abwesend und somit ist die Führungskraft für die Stichprobe weiterhin relevant

Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte auf verschiedenen Wegen: Im ersten Schritt über die Ansprache von Kontakten aus dem eigenen Bekanntenkreis sowie aus persönlichen Netzwerken der Studienprojektmitglieder. Hierbei wurde beachtet, dass die Interviewführung nicht von dem direkten Bekannten erfolgte, um eine Verfälschung der Inhalte durch eventuelle persönliche Verstrickungen zu vermeiden. Des Weiteren konnten Interviewpartner von zwei Unternehmen gewonnen werden, die als Referenten im HRM Kolloquium waren.

Darauf aufbauend strebte die Gruppe mit Hilfe des Schneeballverfahrens die Vermittlung weiterer Interviewpartner an. Hier ist die Gefahr der systemischen Verzerrung durch die Weiterempfehlung an Kontakte aus bestehenden Netzwerken zu berücksichtigen (Akremi 2014: 272). Um diesen möglichen Effekt abzumildern, wurde nach dem Vorbild der sich selbstgenerierenden Stichprobe die Suche in sozialen Netzwerken wie beispielsweise Xing oder in fachspezifischen Foren erweitert (Akremi 2014: 272). Außerdem erfolgte eine Internetrecherche nach passenden Beratungsunternehmen, die mit Hilfe einer standardisierten E-Mail kontaktiert wurden. Diese ist in Anhang 2 *E-Mail Vorlage zur Akquise von Interviewpartnern* einzusehen. Auch dies sollte sicherstellen, dass alle Interviewpartner vorab dieselben Informationen erhalten.

4.4 Auswertung gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse

Als Auswertungsmethode diente in der vorliegenden Forschungsarbeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Ziel war es, in einem ersten Schritt qualitativ auch Sinngehalte über das Gesagte hinaus mit in die Analyse und Kategorienbildung erfassen zu können und gleichzeitig auch größere

Mengen an Datenmaterial zu strukturieren, was aufgrund der knappen Ressourcen für die Untersuchung als geeignet erschien (Fenzl & Mayring 2014: 544).

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte in mehreren Schritten und wurde im Anschluss der Datenerhebung und Transkription der Interviews durchgeführt. Zunächst wurde für die Ausarbeitung des Kodierschemas auf Grundlage deduktiver Kategorien aus den zugrundeliegenden Theorien über transformationales Führen, die LMX-Theorie sowie zum Themenschwerpunkt Vertrauen generiert und durch induktive Kategorien schrittweise anhand der gemeinsamen Auswertung eines Interviews ergänzt. Das VOPA+-Modell wurde in der Ausarbeitung des Kodierschemas nicht berücksichtigt, da die Kernelemente nach Auffassungen der Projektgruppe sich eher Folge als Ursache von gelebtem Vertrauen im digitalen Arbeitskontext sind und sich daher eher aus dem Material heraus ergeben würden.

Durch ein zirkuläres Vorgehen bei der Generierung der Interpretationskategorien konnten über den Erhebungsprozess hinweg kontinuierlich kleine Anpassungen vorgenommen werden, wie von Fenzl und Mayring vorgeschlagen (2014: 544). Zu Beginn der darauffolgenden Analyse wurden in einem Kommunikationsmodell Rahmenbedingungen der Interviews und Interviewpartner festgehalten, die später in der Interpretation des Materials berücksichtigt wurden (Fenzl & Mayring 2014: 546). In einem weiteren Schritt wurden Analyse-, Kodier- und Auswertungseinheiten festgelegt, die in Bezug auf das auszuwertende Material als sinnvoll erschienen (Fenzl & Mayring 2014: 546). Die Bildung der gewählten Einheiten wurde durch einen unabhängigen Kodiervorgang auf ihre Stimmigkeit hin geprüft werden, um die Güte der gewählten Kategorien und Kodes mit Hilfe einer hohen Intrakoderübereinstimmung zu erhalten (Fenzl & Mayring 2014: 546-57). Im Anschluss erfolgte die Kodierung in rotierenden Zweierteams, um darüber hinaus ein hohes Maß an Interkoderübereinstimmung über alle Teammitglieder hinweg sicherzustellen und ein gemeinsames Verständnis der Kategorien und Kodes zu erhalten.

Das Kodierschema lässt sich in drei Schwerpunkte aufgliedern. Den ersten Schwerpunkt bildet die Oberkategorie *Vertrauen*, welche weitere Unterkategorien wie die *Definition von Vertrauen*, *Folgen von Vertrauen beziehungsweise Misstrauen* und die *Bedeutung von Vertrauen* unterscheidet. Diese Kategorien wurden induktiv aus einer ersten groben Sichtung des Materials heraus entwickelt.

Der zweite Abschnitt umfasst die deduktiv aus den Theorien zum LMX, Vertrauen und zum transformationalen Führen heraus entwickelten Kategorien. Ein ähnliches Vorgehen schlugen Fenzl und Mayring (2014: 545) vor. Dabei bilden die aus der LMX-Theorie abgeleiteten *Einflussfaktoren Führungskraft, Mitarbeiter, Gruppe* und *Unternehmen* Oberkategorien (Henderson, Liden, Glibowski & Chaudhry 2009: 519), welche in den Kategorien *Führungskraft, Mitarbeiter* jeweils mit Unterkategorien aus den theoretischen Grundlagen der transformationalen Führung und den in Kapitel 2.1 *Vertrauen im digitalen Arbeitskontext* beschriebenen Theorien zum Vertrauen generiert wurden. Im Verlauf der Auswertung stellte sich heraus, dass der Einflussfaktor *Gruppe* für die Befragten keinen nennenswerten Einfluss auf das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und

Mitarbeiter hat. Bei der Entwicklung des Kodierschemas ließen sich in den Theorien Parallelen herausarbeiten, die sich in der Abb. 1 *Liste der Codes* in den aufgeführten Unterkategorien wiederfinden. In diesem Abschnitt wurde aufgrund der Besonderheit des Untersuchungsgegenstandes darüber hinaus die in der LMX-Theorie genannten Einflussfaktoren um den Punkt des digitalen Arbeitskontextes ergänzt. Bereits in einer ersten Grobanalyse des Materials zeichnete sich ab, dass sich hieraus für die Fragestellung zentrale Ergebnisse gewinnen lassen könnten.

Im dritten Abschnitt findet sich die induktiv generierte Kategorie *Folgen des digitalen Arbeitskontextes*. Hier sollte erfasst werden, welche Folgen die Befragten durch den Einsatz digitaler Kommunikationsmittel und Tools erfahren.

Liste der Codes			
Codesystem			942
VERTRAUEN			0
Definitionen von Vertrauen			29
Bedeutung von Vertrauen			20
Folgen von Vertrauen/Misstrauen			47
EINFLUSSFAKTOREN			0
Führungskraft			0
FK_Normen- u. Werteorientierung			73
FK_Visions- u. sinnorientiertes Verhalten			34
FK_Fähigkeiten u. Kompetenzen			0
FK_Wertschätzung u. Förderung der MA-Fähigkeiten u. -Kompetenze			35
FK_Besitz von Fähigkeiten u. Kompetenzen			22
FK_persönliche Ebene			113
Mitarbeiter			0
MA_Normen- u. Werteorientierung			52
MA_Visions- u. sinnorientiertes Verhalten			28
MA_Fähigkeiten u. Kompetenzen			0
MA_Wertschätzung der FK-Fähigkeiten u. -Kompetenzen			4
MA_Besitz von Fähigkeiten u. Kompetenzen			46
MA_persönliche Ebene			36
Gruppe			6
Unternehmen			0
Strukturen			79
digit.Arbeitskontext			0
Tools			82
Kommunikationsform/-gestaltung			113
FOLGEN DES DIGITALEN ARBEITSKONTEXTES			101
Best of :D			18
Ankersätze			4
Sets			4
Set 1			4
Ankersätze			4

Abbildung 1. Liste der Codes

5. Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

5.1 Darstellung der Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt. Die Erläuterung erfolgt entlang der drei Oberkategorien *Vertrauen*, *Einflussfaktoren* und *Folgen des digitalen Arbeitskontextes* und ihren jeweiligen Unterkategorien. Es wird immer ein Ankerbeispiel genannt, welches beispielhaft für die Kodes steht, die dieser Unterkategorie zugeordnet worden sind.

Unter die Oberkategorie *Vertrauen* fällt die erste Unterkategorie: *Definition von Vertrauen*. Vertrauen ist „Verzicht auf Kontrolle (...) mit einem guten Bauchgefühl“, sagt FK 2. Damit sich dieses gute Gefühl, „das Gefühl von Sicherheit“ (MA 2), einstellen kann, ist für viele Befragte Verlässlichkeit und Berechenbarkeit von hoher Bedeutung. FK 1 formuliert dies wie folgt: „Vertrauen bedeutet für mich, dass ich mich darauf verlassen kann ein Stück weit, dass wenn ich eine Aufgabe vernünftig übergebe, dass sie auch sorgfältig eben erledigt wird.“ Zudem gehört für die Interviewten auf der einen Seite eine „komplett progressive Offenheit“ (FK 5) und auf der anderen Seite entgegengebrachtes Verständnis und Akzeptanz des Gegenübers. Dazu passt der Ankersatz dieser Kategorie: „Vertrauen ist für mich, wenn ich alles offen und ehrlich sagen kann und ich weiß, dass gut damit umgegangen wird.“ (MA 4)

Die zweite Unterkategorie ist *Bedeutung von Vertrauen*. Mehrere Befragten sagten, dass Vertrauen die „Basis“ (FK 1) für die Zusammenarbeit bildet. Dies gilt insbesondere für den digitalen Arbeitskontext. Das folgende Ankerbeispiel repräsentiert die Kategorie: „Eine Grundvoraussetzung für virtuelle Zusammenarbeit, für digitale Zusammenarbeit ist Vertrauen.“ (MA 2) Die Vertrauensbasis ist bereits bei der Einstellung des Mitarbeiters wichtig. Bei Nicht-Vorhandensein wird FK 3 „keinen Menschen einstellen“ oder sich „möglichst schnell“ von einem bestehenden Mitarbeiter trennen. Ein Befragter sagte jedoch, dass im Arbeitsumfeld „bei harten Sachen wie Gehalt und so weiter“ (MA 5) Kontrolle besser ist als Vertrauen. FK 1 findet ebenfalls, dass „Controlling sinnvoll und wichtig“ ist, spricht dem Vertrauen aber dennoch ausdrücklich seine „Berechtigung“ zu.

Die Unterkategorie *Folgen von Vertrauen/Misstrauen* fällt ebenfalls unter die Oberkategorie *Vertrauen*. Als Konsequenzen eines vertrauensvollen Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nannten die Befragten einen größeren „Handlungsspielraum“ (MA 1) für die Mitarbeiter, eine höhere Motivation, zum Beispiel „aktiv Ideen miteinzubringen“ (FK 5), sowie das Vorhandensein einer persönlichen Note, eine „menschliche Komponente“ (FK 1), die sich beispielsweise äußert, indem sich gegenseitig Privates erzählt wird. Aus Vertrauen folgt für die Befragten eine gegenseitige Offenheit, die ehrliches Feedback ermöglicht. Folgender Ankersatz steht beispielhaft für die Aussagen in dieser Kategorie: „Wenn wir uns gegenseitig ein sehr ehrliches Feedback geben können – und das natürlich gegenseitig und nicht nur in eine Richtung, dann merke ich halt, dass wir uns da vertrauen.“ (FK 6) Aus Misstrauen folgen laut den Interviewten hingegen Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit, Verschlussenheit, eine höhere Kontrolle seitens der Führungskraft und ein Taktieren des Mitarbeiters. MA 5 führt dazu ein Beispiel bezüglich eines Dienstreiseantrags an: „Das ist halt irgendwie Kontrolle

und das ist was, das für mich extrem vertrauenserschütternd ist. Weil ich weiß, ich muss mich taktisch verhalten, muss überlegen, wie organisiere ich so eine Dienstreise mit einem Kunden, dass ich irgendwie auf meine Zeiten komme.“ Im schlimmsten Fall führt ein solches Misstrauen zu einer „Kündigung“ (MA 4) des Mitarbeiters, entweder durch die Führungskraft oder ihn selbst.

Die Oberkategorie, welcher die meisten Codes zugeordnet wurden, ist die der *Einflussfaktoren*, und besonders deren Unterkategorie *Führungskraft*. In der Kategorie *Führungskraft: Normen- und Werteorientierung* wird häufig genannt, dass die Führungskraft Verantwortungsbewusstsein und Rückgrat haben und sich zum Beispiel schützend vor die eigenen Mitarbeiter stellen sollte. FK 1 sagt passend dazu folgenden Ankersatz: „Die Führungskraft ist ein Stück weit vielleicht auch ein bisschen die Speerspitze, der Schutzschild auch zwischen dem, was kommt vielleicht mal von außen.“ Zudem sollen Führungskräfte zugleich eine „gewisse Anspruchshaltung“ an die Mitarbeiter (FK 1), aber auch Menschlichkeit und Kollegialität, als „ein Teil des Teams“ (FK 5), verinnerlicht haben und eine „sehr offene Fehlerkultur“ (MA 2) pflegen, die auf der einen Seite Fehler verzeiht und sich zugleich auf die Lösung der Probleme, die durch die Fehler entstanden sind, konzentriert. Die Führungskräfte sollen sagen „Wir lösen dein Problem (...)“ (MA 2). Neben den Werten „Offenheit“ (FK 5) und Integrität, wie „ein hanseatischer Kaufmann“ (MA 3), wird zudem der „Vertrauensvorschuss“ (FK 6) durch den Vorgesetzten als sehr bedeutsam für die Entwicklung eines Vertrauensverhältnisses gesehen.

In die Unterkategorie *Führungskraft: Visions- und sinnorientierte Verhalten* fallen die folgenden erwünschten Verhaltensweisen des Vorgesetzten: Festlegung gemeinsamer Ziele (Ankersatz, FK 1), einer klaren „Struktur“ und „Verantwortlichkeiten“ (MA 4) sowie die Kommunikation von inhaltlichen Informationen, „Deadlines“ (MA 4) und „Regeln“ (FK 2). Es wird als Aufgabe der Führungskraft gesehen „sehr klare Ansagen“ (FK 6) zu machen und zugleich die berufliche Erfüllung (Ankersatz, FK 1) sicherzustellen und die „Leute immer motiviert zu halten“ (MA 4). Folgender Ankersatz repräsentiert die Kategorie inhaltlich sehr gut: „Das heißt, ein, ein Mitarbeiter, den ich einstelle, der/ also mit dem rede ich auch relativ offen darüber, was er so erreichen will, was so seine persönlichen Ziele sind, und versuche dann ein Bezug herzustellen zu wie kann man das denn mit, mit dem geschäftlichen Zielen kombinieren?“ (FK 1)

Die Unterkategorie *Führungskraft: Fähigkeiten und Kompetenzen* beinhaltet zwei Aspekte, die jeweils eigene Kategorien darstellen. Die Kategorie ‘Führungskraft: Wertschätzung und Förderung der Mitarbeiter-Fähigkeiten und -Kompetenzen’ beinhaltet offenes und konstruktives „Feedback“ (FK 6) der Führungskraft sowie den Mitarbeitern innerhalb einem „organisatorischen Rahmen“ (FK 2) Freiräume, „freie Hand“ (FK 4), zu lassen, in denen sie eigenverantwortlich arbeiten können. Auch die fachliche Einbindung der Mitarbeiter, zum Beispiel das Aufnehmen ihrer „Ideen“ (MA 4), und das Aussprechen von „Lob“ (MA 4) zeigt die Wertschätzung der Führungskraft. Der Ankersatz beschreibt, wie die Eigenverantwortung mit steigender Erfahrung wächst: „Aber die Consultants sind bei uns, und auch ich als einer von denen, wir sind da sehr frei in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Diese Freiheit nimmt natürlich zu, je länger man dabei ist.“ (MA 5)

Der zweite Aspekt ist die Kategorie *Führungskraft: Besitz von Fähigkeiten und Kompetenzen* mit dem Ankersatz: „So auf der einen Seite dieses Empathie, Zuhören auf der anderen Seite aber auch durchsetzungsstark sein, kein Waschlappen, das sind glaube ich so/ Das ist so die wichtigste Kombination für eine Führungskraft.“ (MA 5) Dieser Kode beinhaltet bereits zwei zentrale Aspekte: Die Durchsetzungsfähigkeit, beziehungsweise Sachlichkeit und Härte bei Inhaltlichem, und die Empathie den Mitarbeitern gegenüber. Zudem sollte die Führungskraft fähig sein ihren Mitarbeitern „zu vertrauen“ (MA 2) und starke kommunikative sowie Kritik- und Reflektionsfähigkeiten besitzen, d. h. auch einzufordern „So, hier, klares Feedback, will ich da haben.“ (FK 2) „IQ“, „Erfahrungen“ (MA 6), dass die Führungskraft „kompetent auftritt“ (MA 3) und die Fähigkeit „Feedback“ (FK 5) zu geben, wurden ebenfalls genannt.

Die letzte Unterkategorie des Einflussfaktors *Führungskraft* lautet *Führungskraft: Persönliche Ebene*. Für die persönliche Ebene zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter wird Verständnis und Empathie für, sowie Interesse an dem Mitarbeiter als sehr wichtig erachtet. Die Führungskraft soll individuell auf ihn eingehen, ihn coachen und in seinen Zielen unterstützen. Die Bedeutung der persönlichen Ebene wird von den Interviewten hervorgehoben. Sie halten es sogar für erstrebenswert über ein kollegiales Verhältnis hinauszugehen und eine Freundschaft zu pflegen, die auch im Privaten besteht. Ähnliche Interessen und Charaktereigenschaften, die zusammenpassen, sind dazu entscheidend. FK 5 sagt: „(...) ich habe diesen Menschen mal eingestellt, weil ich mich auf einer ganz gewissen Ebene in den verliebt habe. Wir stellen nach Charakter ein, nicht nach Noten.“

Ein weiterer Einflussfaktor ist der *Mitarbeiter*. Unter diese Kategorie fällt unter anderem die Unterkategorie *Mitarbeiter: Normen- und Werteorientierung*. Es wird mehrmals genannt, dass die Kommunikationsnormen der Mitarbeiter entscheidend sind: Es wird positiv bewertet, wenn sie offen und ehrlich Feedback geben, sich melden, wenn sie eine Deadline nicht schaffen, und Unterstützung einfordern: „(...) dass man anruft und sagt: Ich schaffe das aus dem und dem Grund nicht oder hier und dort gibt es Herausforderungen/ Hindernisse. Und ich brauche irgendwie Unterstützung.“ (MA 4) Zudem sind die Werte Zuverlässigkeit, Integrität, Loyalität gegenüber der Führungskraft und Compliance gegenüber den Regeln des Unternehmens sowie Ehrgeiz bedeutsam.

Die Unterkategorie *Mitarbeiter: Visions- und sinnorientiertes Verhalten* vereint Aussagen zu einem weiteren Einflussfaktor und beinhaltet einen hohen Einsatz und Ehrgeiz des Mitarbeiters, der zum Beispiel daran festgemacht wird, dass er bereit ist auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten zu arbeiten. Er soll intrinsisch motiviert sein und sich mit dem Unternehmen und den Zielen der Führungskraft identifizieren. Regelmäßige Kommunikation, ständige Erreichbarkeit und Anwesenheit im Büro, trotz Telearbeit, wird positiv wahrgenommen. 'FK 5' findet es bei seinen Mitarbeitern gut, „wenn Arbeit und Privates einfach komplett verschwimmt“. Ein unternehmerisches und eigenverantwortliches Handeln ist erwünscht, wie im Ankersatz von 'FK 1' formuliert: „(...) dass das alles Menschen sind, die einen gewissen unternehmerischen Mindset haben, die selbst motiviert sind,

also intrinsisch motiviert sind, und wo ich dann teilweise auch Führung von unten sozusagen erfahre, also wo dann auch irgendwo Input eingefordert wird.“

In die Unterkategorie *Mitarbeiter: Wertschätzung von Führungskraft-Fähigkeiten und -Kompetenzen* wurde mit fünf Kodes nur relativ wenige Aussagen eingeordnet. Aus diesen lässt sich jedoch herauskristallisieren, dass auch eine Anerkennung und Wertschätzung der Führungskraft bedeutsam sein kann, insbesondere wird das Feedback durch die Mitarbeiter als wichtig erachtet. 'MA 4' bringt den Inhalt dieser Kategorie im folgenden Ankersatz auf den Punkt: „Ich finde, dass irgendwann im Jahr auch mal der Zeitpunkt gekommen ist, dass man irgendwie mal Danke sagt.“

Auch bei den Mitarbeitern gibt es eine weitere Kategorie, die sich mit den Fähigkeiten und Kompetenzen auseinandersetzt: *Mitarbeiter: Besitz von Fähigkeiten und Kompetenzen*. Sie beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstorganisation und -verantwortungsübernahme. Mitarbeiter sollen Eigeninitiative und Offenheit zeigen, d. h. Ideen einbringen und kommunizieren, wenn es Probleme gibt oder sie Unterstützung benötigen. Der folgende Ankersatz stammt von 'MA 3': „(...) ich habe das Gefühl, das wird irgendwo ein bisschen knapp, dann würde ich das auch schon äußern und fragen, ob da noch jemand unterstützen kann.“ Des Weiteren wird auch den fachlichen Fähigkeiten und dem Erfahrungswissen, die benötigt werden, um qualitative Ergebnisse zu erzielen, eine hohe Bedeutsamkeit zugesprochen. Mitarbeiter sollen zudem fähig sein, zuverlässig und selbstreflektiert zu handeln.

Die letzte Unterkategorie zum Einflussfaktor *Mitarbeiter* trägt den Titel: *Mitarbeiter: Persönliche Ebene*. Häufig wird genannt, dass ein kollegiales und sogar ein freundschaftliches Verhältnis zur Führungskraft wünschenswert ist. Dieses drückt sich darin aus, dass der Mitarbeiter auch Privates erzählt und sogar privat Zeit mit der Führungskraft verbringt. Außerdem ist Offenheit und Kommunikation, insbesondere bei Problemen, ein wichtiger Indikator für eine gute persönliche Ebene. Dazu passt der folgende Ankersatz: „Für mich läuft es gut, wenn ich das Bedürfnis habe meinem Vorgesetzten zu sagen, wenn ich unzufrieden bin.“ (MA 4) Auch hier ist nochmal die Passung der Charaktere, beziehungsweise dass man „einen persönlichen Draht hat“ (FK 3), zu nennen. Von MA 2 und MA 1 wird es trotz des digitalen Arbeitsumfelds als wichtig für die persönliche Ebene erachtet, dass man sich persönlich sieht.

Das *Unternehmen* ist mit seinen *Strukturen* ebenfalls ein Einflussfaktor. Im projektorientierten Arbeitsumfeld unserer Befragten ist oft „kein Tag wie der andere“ (FK 3), oft finden jedoch in einer Regelmäßigkeit Teammeetings statt, so wie bei MA 5: „Wir haben einen festen Termin, aber als ganzes Team pro Woche.“ Auch Zweiergespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden häufig genannt. „Diese One-on-One-Phase alle zwei Wochen“ (FK 6) kann auch ein Regeltermin sein, oder es handelt sich um einen spontanen Austausch: „(...) wenn wir dann wirklich Fragen haben, dann telefonieren wir kurz.“ (MA 1) „Feedback“ (FK 6) und „Mitarbeitergespräche“ (MA 1) gehören ebenfalls zu den festen Strukturen der Unternehmen. Diese werden teilweise mit unterschiedlichen Personen geführt, denn die Mitarbeiter der Beratungsbranche haben typischerweise mehrere Führungskräfte,

disziplinarische Vorgesetzte und „immer verschiedene Projektleiter“ (MA 4). Zur Stärkung der Beziehungsebene im Team und auch zu den wechselnden Führungskräften, gibt es geplante Teamevents, „einmal im Monat“ (FK 1), oder auch spontane, da gehen Führungskräfte und Mitarbeiter „abends mal weg“ (FK 5). Aufgrund der gewählten Zielgruppe sind die Mitarbeiter oft abwesend vom Büro, arbeiten im „Home-Office“ oder von „sonst wo unterwegs“ (MA 3) und die Arbeitszeiten sind eher flexibel, wie auch der Ankersatz, stellvertretend für die Kategorie ausdrückt: „Es gibt bei uns keine festen Arbeitszeiten, es gibt Bürozeiten, die sind ohne Absprache, so, dass jemand reinkommen kann, wie er möchte.“ (FK 5)

Die letzte Kategorie bei den Einflussfaktoren auf das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist der *digitale Arbeitskontext* mit den zwei Unterkategorien *Tools* und *Kommunikationsform/-gestaltung*. Die verwendeten Tools sind in der Tabelle 2 dargestellt:

Tabelle 2. Die verwendeten Kommunikationstools

Wahrnehmung	Kommunikationsweg	Beispiele für Anbieter/Medium
visuell	E-Mail	Outlook
	Instant Messenger	WhatsApp, SMS
	Datenbanken (Cloud/Laufwerke)	Sharepoint
	Projektmanagementtools/Apps Terminabstimmungstool	Trello Doodle, Outlook
auditiv	Intranet	
	Analoge Tools	Flipchart, Whiteboard
	Telefonie	Smartphone
Visuell + auditiv	Sprachnachricht Videotelefonie	Skype

Die Unterkategorie *Kommunikationsform/-gestaltung* umfasst Angaben zu dem Einsatz verschiedener Kommunikationsmittel. Es scheint eine Präferenzabfolge zu geben, denn die meisten Befragten bevorzugen, wenn möglich, Kommunikation Face-to-Face und würden Videotelefonie gegenüber der Telefonie bevorzugen, welche wiederum den rein-visuellen, schriftlichen Kommunikationswegen vorgezogen wird. FK 5 beschreibt seine Präferenzen in dem folgenden Ankersatz: „(...) deswegen gibt es für mich Abstufungen: Videotelefonat, Telefonat, Sprachnachricht. Ich schreib auch mal eine WhatsApp, so ist es ja nicht, aber ich benutze lieber einen Anruf oder eine Sprachnachricht bevor ich mal eine E-Mail schreibe.“ FK 4 sagt: „Also, wenn ich wirklich ein Problem hätte, was ich jetzt noch nicht hatte, dann würde ich telefonieren oder natürlich noch besser persönlich sprechen.“ und drückt damit die unter den Interviewten weit verbreitete Ansicht aus, dass die Kommunikation bei emotionalen Thematiken, wie Problemen, Konflikten, Vertrauensbrücken, Mitarbeiter- und auch Feedback- und Kritikgesprächen, bestenfalls Face-to-Face und, wenn das nicht geht, dann per Videotelefonie oder Telefonie erfolgt. Auch bei offenen Diskussionen und

Ideenentwicklungsprozessen, „wenn du kreativ sein willst zusammen“ (MA 5), wird ein analoger Austausch als besonders wichtig angesehen. Hingegen werden für „kurze, spontane Nachrichten“ (FK 3) gerne Instant Messenger benutzt. Per Mail gibt man beispielsweise „sich dann mal gegenseitig den Status“ (MA 3) durch oder es werden Informationen an alle gleichzeitig kommuniziert: „(...) dann gibt es eine Rundmail, (...)“ (FK 3). Mitarbeiter 8 sieht im Schriftverkehr jedoch auch bei emotionalen Themen einen Vorteil, zum Beispiel in der Absicherung, „dass du immer sagen kannst „Ich habe mich so und so verhalten, weil so und so und so“ schriftlich“, oder in einer Deeskalation bei schwierigen Themen. Er findet es hilfreich, wenn man schriftlich „erstmal so ein paar Spielchen spielt“, anstatt sich anzuschreien.

Zuletzt werden die Ergebnisse der letzten Oberkategorie *Folgen des digitalen Arbeitskontextes* dargestellt. Eine Folge, die von mehreren Befragten genannt wurde, ist die Transparenz, d. h. auch eine größere Kontrollmöglichkeit, oder wie MA 3 es ausdrückt: „Also man kann alles tracken.“ Für MA 5 bietet der digitale Arbeitskontext sogar die Chance der schriftlichen „Absicherung“. Vertrauen kann somit weniger bedeutsam sein, als im analogen Arbeitsumfeld. Auf der anderen Seite sagen Einige jedoch, dass es sogar wichtiger wird, so wie FK 6: „[...] wir brauchen das jeweils sehr stark gegenseitig. Weil man jetzt ja nicht immer die Kontaktfläche hat und darauf vertrauen muss, dass dauerhaft im jeweils anderen Sinne gehandelt wird.“ Auch bezüglich der erhöhten Kontrolle gibt es Gegenstimmen. FK 2 behauptet: „[...] du hast nicht mehr die Kontrolle [...]“ und meint damit, dass man nicht mehr sehen kann, was die Mitarbeiter gerade machen. Die „Datenflut“ (MA 3) „überfordert“ (FK 5) sogar eher. Gleichzeitig wird unter anderem laut MA 4 der „Vertrauensaufbau“ erschwert. Es werden weniger Emotionen in der Kommunikation übertragen (MA 6) und auch die Zusammenarbeit wird „sicherlich schwieriger“ (FK 1) und es kommen mehr „Missverständnisse“ auf (FK 3). Dass die Emotionen aus der Kommunikation etwas rausgenommen werden, kann jedoch auch positiv sein, da es ansonsten „bei sehr schwierigen Themen auch sehr schnell eskalieren“ (MA 5) kann. Außerdem kann der digitale Arbeitskontext auch Prozesse vereinfachen und Produktivität erhöhen, wie ein Beispiel von MA 1 zu digitalen „Bewertungsbögen“ aufzeigt. Als Ankersatz für diese Kategorie wird eine Aussage von FK 6 herangezogen, die den Widerspruch zusammenfasst: „Ich sage mal digitale Medien machen es komplizierter. Wenn ich sie immer sehen würde, wäre es immer deutlich einfacher. Wenn es keine digitalen Medien gäbe, würde ich gar nicht mit ihnen reden und das wäre noch schwerer – ist also auch nichts (lacht). Also hilft es natürlich, ersetzt aber für mich in keiner Weise persönliche Kommunikation.“

5.2 Interpretation der Ergebnisse

In Anlehnung an die Darstellung der Ergebnisse erfolgt die Interpretation dieser entlang der Oberkategorien *Vertrauen*, *Einflussfaktoren* und *Folgen des digitalen Arbeitskontextes* unter Rückbezug auf die theoretischen Modelle des *transformationalen Führens*, der *LMX-Theorie* sowie des *VOPA+ Modells* und schließt mit einer Gesamtinterpretation.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Vertrauen im digitalen Arbeitskontext für die Interviewpartner die grundlegende Voraussetzung zur Befähigung und Aufrechterhaltung einer erfolgreichen Zusammenarbeit ist. Für die Befähigung einer Zusammenarbeit wurden in den Interviews betont, dass ein Vertrauensvorschuss von Seiten der Mitarbeiter und Führungskräfte notwendig ist. Die Aussagen der Arbeiten von Baier (1986), Gambetta (1988), Mayer et al. (1995: 712), Luhmann (2001), Möllering (2006), Möllering und Sydow (2006: 67), die Vertrauen als Bedingung für die Interaktion von Individuen, trotz eines nicht reduzierbaren Risikos verletzt zu werden, beschreiben, lassen sich auch im digitalen Arbeitskontext wiederfinden. Die Aussagen der Interviewpartner verweisen ebenfalls auf den Bedarf wechselseitigen Vertrauens zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, um im unsicheren, komplexen und schnelllebigen Unternehmensalltag, richtige Entscheidungen treffen zu können (Foerster-Metz et al. 2018: 6; Bolten & Berhault 2018: 13). Vertrauen kann im digitalen Arbeitskontext in seiner Bedeutung als Schlüsselfaktor für eine hochwertige Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung, gemäß der LMX-Theorie (Graen & Scandura 1987: 184; Gomez & Rosen 2001; Wat & Shaffer 2005; Dulebohn et al. 2008) sowie als bedeutsamste Emotion im digitalen Arbeitskontext, als Kern des VOPA+ Modells (Buhse 2014: 24-27), wiedergefunden werden.

Die Metaanalyse von Dirks und Ferrin (2002: 10) sowie zahlreiche empirische Arbeiten belegen Vertrauensbildung als Ergebnis bestimmter Verhaltensweisen der Führungskraft im Sinne der transformationalen Führung (Podsakoff et al. 1996: 267-89; Pillai et al. 1999: 915-21; Jung & Avolio 2000: 949; Gillespie & Mann 2004: 599). Die Ergebnisse dieser Untersuchung deuten ebenfalls, wie die Untersuchungen von Pelz (2016: 96), (Felfe 2006: 164-65), Bass (1985: 35-61) sowie Avolio et al. (1991: 15) darauf hin, dass ein glaubwürdiges, vorbildhaftes, inspirierendes, sinngebendes, wertschätzendes und anspruchsvolles Führungsverhalten eine vertrauensvolle Zusammenarbeit im digitalen Arbeitskontext fördert. Daneben sollte die Führungskraft klare Strukturen schaffen, gleichzeitig aber auch die Eigenständigkeit und Problemlösefähigkeit ihrer Mitarbeiter stärken.

Die Interviewpartner betonten ergänzend, dass die Führungskraft Rückgrat besitzen und sich schützend vor die Mitarbeiter stellen soll. Der Aspekt der persönlichen Ebene und der Wunsch über ein kollegiales Verhältnis und die Coachingebene hinaus auch eine private, freundschaftliche Beziehung zu pflegen, wurde in den Interviews an mehreren Stellen hervorgehoben. Gleichmaßen werden mit den Wünschen nach einer offenen Fehlerkultur, Kommunikation, Festlegung gemeinsamer Ziele, Geben und Annehmen ehrlichen Feedbacks, individueller Unterstützung auf fachlicher wie persönlicher Ebene, Verantwortungsübernahme und Empowerment die vier Elemente *Vernetzung*, *Offenheit*, *Partizipation* und *Agilität* des VOPA+ Modells (Buhse 2014) angesprochen (Bolten & Berhault 2018: 13; Foerster-Metz et al. 2018: 7).

Das Mitarbeiterverhalten scheint gleichermaßen Einfluss auf das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft zu haben. Hier sind insbesondere eine ehrliche und rechtzeitige Kommunikation, Feedback, das Einholen von Unterstützung bei Hindernissen, Zuverlässigkeit sowie Integrität und Loyalität gegenüber der Führungskraft und den Unternehmenszielen in den Interviews

genannt worden. Auch hier lassen sich die Elemente des VOPA+ Modells (Buhse 2014) wiederfinden. Die Interviews weisen im Weiteren darauf hin, dass Führungskräfte sich von ihren Mitarbeitern Eigeninitiative, Ehrgeiz, Arbeitstätigkeit über die üblichen Arbeitszeiten hinaus, ein gewisses unternehmerisches Mindset sowie ständiger Erreichbarkeit wünschen. Auch ein Verschwimmen von Arbeit und Privatem und eine überwiegend intrinsische Motivation der Mitarbeiter werden als Einflussgrößen auf das Vertrauen der Führungskräfte in ihre Mitarbeiter aufgeführt. Beim Vergleich der Aussagen der Führungskräfte und der Mitarbeiter bezüglich des Privatlebens und der Arbeit zeigt sich in beiden Untersuchungsgruppen, dass Vertrauen besteht, wenn der Gegenpart von dem eigenen Privatleben erzählt und auch Interesse an der Person und dem Privatleben entgegenbringt. Führungskräften scheint es zudem wichtig zu sein, dass ihre Mitarbeiter unternehmerisch denken und zuverlässig handeln, um ihnen vertrauen zu können. Darüber hinaus hat die Führungskraft durch den Austausch auf der privaten Ebene die Möglichkeit, die persönliche Situation des Mitarbeiters, beispielsweise bei Schwierigkeiten im Privatleben besser einschätzen und dementsprechend bei der Planung im Arbeitsalltag mitberücksichtigen zu können. Die vorgenannten Einflussfaktoren entsprechen dem austauschtheoretischen Ansatz der LMX-Theorie bezogen auf den sozialen Austausch immaterieller Ressourcen wie Wertschätzung und Zeit (Blau 1967: 91) für den Interaktionsprozess zwischen Mitarbeiter und Führungskraft (Blau 1964; Lang & Rybnikova 2014: 122). Gleichmaßen beinhaltet die LMX-Theorie, dass eine Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehungen individuell wahrgenommen und gelebt wird (Danserau et al. 1975, zitiert nach Graen & Uhl-Bien 1995: 225). Die Ergebnisse der Interviews deuten darauf hin, dass sowohl das Verhalten des Mitarbeiters als auch der Führungskraft Einfluss auf das gegenseitige Vertrauen haben und bestätigen damit die Arbeiten von Griffith et al. (2011, zitiert nach Lang & Rybnikova 2014: 138) sowie Zalesny und Graen (1995). Studien zu Vertrauen und Führung im digitalen Arbeitskontext vermögen nicht eindeutig zu zeigen, ob sich eine hierarchische Führung wie nach der LMX- Theorie negativ auswirkt (Antoni & Syrek 2017: 253), gleichwohl eine positive Korrelation zwischen der dyadischen Führungsqualität und der intrinsischen Motivation der Mitarbeiter gefunden wurde (Gajendran & Joshi 2012; Hill et al. 2014). Auch wird das transformationale Führen im digitalen Arbeitskontext erst seit wenigen Jahren thematisiert (Avolio & Kahai 2003: 325-27; Avolio et al. 2014: 105-106). Erste Ergebnisse weisen darauf hin, dass transformationales Führen die Entwicklung von Vertrauen mit steigender räumlicher Distanz begünstigt (Joshi et al. 2009: 248-50). Das VOPA+ Modell, welches wechselseitiges Vertrauen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft als Basis für die erfolgreiche Zusammenarbeit im digitalen Arbeitskontext postuliert (Buhse 2014), kann noch keine aussagekräftigen Ergebnisse aufzeigen (Petry & Jäger 2018; Petry 2017). Die Ergebnisse dieser Studie deuten darauf hin, dass sowohl der Mitarbeiter als auch die Führungskraft durch ihr Verhalten maßgeblich an der Entwicklung sowie dem Bestehen von Vertrauen beteiligt sind und dass gleichermaßen Vertrauen grundlegend für die gemeinsame Zusammenarbeit angesehen wird. Mit steigender Distanz nimmt die Bedeutung von Vertrauen und der Wunsch nach einer Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit des anderen sogar noch zu. Der Wunsch

nach persönlichen Treffen bleibt ungeachtet der eingesetzten Tools im digitalen Arbeitskontext unverändert bestehen.

Der digitale Arbeitskontext ermöglicht den Mitarbeitern und Führungskräften auf der einen Seite ein eigenverantwortliches und selbstgesteuertes Arbeiten, auf der anderen Seite erfordert der digitale Arbeitskontext auch gewisse Strukturen, um ein gemeinsames Arbeiten auf Distanz zu ermöglichen. Diese Strukturen zeigen sich in festen Teammeetings oder Zweiergesprächen, die dann hoch priorisiert sind und bei der persönliche Anwesenheit ausdrücklich erwünscht ist, im Einzelfall aber nicht erzwungen und durch digitale Tools zu kompensieren versucht wird. Gleichmaßen nutzen Unternehmen geplante und spontane Teamevents zur Stärkung der Beziehungsebene und Überwindung der Distanz. Die Freiheit der überwiegend selbstgewählten Arbeitszeiten geht häufig mit der Anforderung einher, jederzeit erreichbar zu sein.

Die Kommunikation im digitalen Arbeitskontext gestaltet sich über die vielfältigen verwendeten Tools (*5.1 Darstellung der Ergebnisse*). Dabei zeigt sich, dass die Wahl des Kommunikationswegs von dem Ziel der Interaktion sowie dem Informationsgehalt des Tools abhängt. Je komplexer eine zwischenmenschliche Interaktion ist, desto mehr Informationsgehalt soll der Kommunikationsweg liefern. Insbesondere bei einem Konflikt oder einem Mitarbeitergespräch zwecks Bewertung und Zielvereinbarung wird das Face-to-Face Gespräch vor allen anderen Kommunikationswegen bevorzugt. Die Wahrnehmung und Einschätzung seines Gesprächspartners mit Hilfe der Gestik, Mimik und innerhalb eines Settings ermöglichen eine Kommunikation mit weniger Missverständnissen. Gleichmaßen geben Face-to-Face Gespräche das Gefühl von Gemeinsamkeit, Menschlichkeit und Nähe. Ist ein Gespräch Face-to-Face nicht realisierbar, wird bei komplexen Interaktionen auf Videotelefonie oder Telefonie zurückgegriffen. Die befragten Mitarbeiter hoben hervor, dass es für sie ein bedeutendes Zeichen der Wertschätzung ist, wenn sich ihre Führungskraft für ein persönliches Gespräch Zeit nimmt und der Mitarbeiter oder die Führungskraft den Weg zum jeweils anderen auf sich nimmt. Die Wahl weiterer Kommunikationswege (Tabelle 2 *Die verwendeten Kommunikationstools*) orientiert sich an der jeweiligen Aufgabenstellung, wobei auch hier stets die Videotelefonie oder die Telefonie, also die zeitgleiche Kommunikation, bevorzugt wird. Je mehr Wahrnehmungsaspekte ein Kommunikationsweg liefert, umso mehr Sicherheit vermögen die Gesprächspartner innerhalb des Kommunikationsprozesses zu verspüren. Gleichwohl werden von einem Befragten weniger informationsreiche und zeitversetzte Kommunikationswege auch bewusst als strategischer Zug innerhalb eines Konflikts oder im Zuge einer Verhandlung genutzt, um dem Gegenüber Argumente darzubieten, ihm Zeit für seinen nächsten Schritt und die eigene Reaktion darauf zu geben. Hier wird der Aspekt Zeit und der Mangel an Informationen wie Gestik und Mimik bewusst genutzt, um emotionale Kurzschlussreaktionen, zu vermeiden und mit Kalkül handeln zu können. Die Ergebnisse weisen nicht, wie beim transformationalen Führen im digitalen Arbeitskontext angenommen, dass Führungskräfte ihre Botschaften und Visionen online häufiger und schneller kommunizieren als im persönlichen Austausch (Avolio et al. 2014, zitiert nach Antoni & Syrek 2017: 253). Gleichwohl legen die Ergebnisse nahe, dass Führungskräfte zeitnah auf individuelle Nachfragen

der Mitarbeiter reagieren können (Avolio et al. 2014, zitiert nach Antoni & Syrek 2017: 253), wenn diese beispielsweise über Whatsapp kurzfristig um einen Anruf bitten. Auch können digitale Tools zur zeitgleichen Bearbeitung eines Dokuments von Mitarbeiter und Führungskraft eingesetzt werden. Dies dient, den Untersuchungsergebnissen zur Folge, primär dem gemeinsamen Verständnis für die Aufgabenerfüllung als einem Führungsinstrument.

Die Interviews weisen darauf hin, dass die physische Distanz im digitalen Arbeitskontext das Bedürfnis nach Anhaltspunkten zur Risikoeinschätzung einer möglichen Vertrauensverletzung erhöhen und digitale Tools, die eine gewisse Transparenz gewährleisten, an Bedeutung gewinnen. Transparenz stellt damit eine der entscheidenden Folgen des digitalen Arbeitskontextes dar, weil mit ihr sowohl eine höhere Kontrollmöglichkeit als auch Absicherung über den Bearbeitungsfortschritt einhergeht. Damit lassen sich diese Ergebnisse den Arbeiten von Antoni und Syrek (2017: 250) als auch den Teamforschungsergebnissen aus der Metaanalyse von Breuer et al. (2016) zuordnen. Das Wissen darüber, wer Zugang auf die Dokumente und Tools hat, ist entscheidend als Grundlage für Vertrauen (Breuer & Syrek 2017: 250) und die Dokumentation von Entscheidungen und Vereinbarungen führt zu einer Reduktion des Handlungsrisikos und damit Kompensation fehlenden Vertrauens (Breuer et al. 2016). Gleichmaßen weisen die Interviews auf die Arbeiten von Peters (2015: 4) hin, weil digitale Tools das gezielte Sammeln von Informationen über das Gegenüber erleichtern und damit interpersonales Vertrauen fördern. Inwieweit eine elektronische Leistungsüberwachung als Macht der Führungskraft über den Mitarbeiter (Schoorman et al. 2007: 351) wahrgenommen wird, das Vertrauen in die Führungskraft beeinträchtigt (Morlok et al. 2016) und aufgrund von stärkerem Stress (Davidson & Henderson 2000) die Leistung reduziert (Laird et al. 2017) kann mit diesen Forschungsergebnissen nicht weiterführend beantwortet werden.

Zusammenfassend lassen die Ergebnisse folgende Interpretation zu: Vertrauen scheint eine der wichtigsten Komponenten in der Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft im digitalen Arbeitskontext zu sein. Dabei lassen sich die Komponenten des transformationalen Führens, Vertrauen als Schlüsselfaktor in der dyadischen Beziehung (LMX-Theorie) und die auf Vertrauen aufbauenden Elemente des VOPA+ Modells, im digitalen Arbeitskontext wiederfinden. Das Vertrauensverhältnis gestaltet sich zwischen Mitarbeiter und Führungskraft auf individuelle und komplexe Art und Weise: Mit steigender physischer Distanz zwischen Mitarbeiter und Führungskraft wächst beidseitig das Bedürfnis nach persönlichen Treffen. Eine Kompensation erfolgt mit Hilfe digitaler Tools, die, je nach Komplexität der Interaktion, eine zeitgleiche Kommunikation mit so reichhaltigen Informationen wie möglich, bieten soll. Im digitalen Arbeitskontext wird Transparenz nicht zwingend als Kontrollmöglichkeit verstanden, sondern spiegelt das Bedürfnis nach Sicherheit über das Vorgehen und die Leistungen des Gegenübers wider und dient der Komplexitätsreduktion. Folglich ermöglichen digitale Tools mit ihrer Transparenz den Aufbau und Erhalt von Vertrauen. Wird der Einsatz digitaler Tools und Kommunikationstechnologien nicht als Bereicherung zwischenmenschlicher Zusammenarbeit erkannt, ist die Wahrnehmung gegenteilig.

6. Implikationen und Fazit

6.1 Folgen für die Forschung und Handlungsempfehlungen: Ausreichend Zeit zur Stärkung der persönlichen Ebene

Bezogen auf den Einfluss der gewonnenen Ergebnisse auf die zugrunde liegenden Theorien aus Kapitel 2 *Theoretischer Hintergrund des Projektvorhabens und Stand der Forschung* lässt sich zunächst feststellen, dass diese auch auf digitale Arbeitskontexte übertragbar sind.

In Bezug auf die LMX-Theorie ließ sich belegen, dass für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskräften neben dem rein ökonomischen Austausch von Fähigkeiten und Geld auch der soziale Austausch von zum Beispiel durch gegenseitige Anerkennung und Respekt weiterhin von zentraler Bedeutung ist. Darüber hinaus ließ sich auch beobachten, dass auch im digitalen Arbeitskontext eine mitarbeiterabhängige Ungleichbehandlung aufgrund unterschiedlicher Zugehörigkeitszeiten oder Bedürfnissen als legitim und förderlich betrachtet wird, wenn es um den Aufbau sozialer Beziehungsaspekte geht. Belege hierfür finden sich zum Beispiel in den Interviews 8 und 11. Zusammenfassend verliert die LMX-Theorie auch im digitalen Arbeitskontext nicht an Bedeutung. Somit stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, den sozialen Austausch auch über digitale Kommunikationswege hinweg aufrecht zu erhalten.

Auch die Ansätze der Theorie des transformationalen Führens finden sich in den gewonnenen Ergebnissen wieder. Erwartungen der Mitarbeiter an die Führungskraft wie die Vorgabe klarer Ziele, Empathiefähigkeit und die Möglichkeit, auch auf persönlicher Ebene eine gute Beziehung zu pflegen und somit auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen legt nahe, dass auch dieser Führungsansatz in digitalen Arbeitskontexten weiterhin Bestand hat und keiner Erweiterung bedarf. Somit stehen die Führungskräfte auch hier vor der Herausforderung, die Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern auch über Distanz hinweg aufzubauen und zu pflegen.

Doch welche Möglichkeiten haben Führungskräfte, das Vertrauensverhältnis zwischen sich und den Mitarbeitern zu stärken? Der nachfolgende Abschnitt widmet sich den Handlungsempfehlungen, welche sich aus den gewonnenen Ergebnissen ableiten lassen. Wie bereits im Kapitel 5 *Darstellung und Diskussion der Ergebnisse* ausführlich beschrieben wurde, scheint besonders die persönliche Ebene von entscheidender Bedeutung für das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeitern zu sein. Zentral ist hier das aufrichtige Interesse am Gegenüber und den Austausch auf privater Ebene. Ein solcher Austausch wiederum erfordert Zeit und tritt damit im Arbeitsalltag in ein Spannungsverhältnis mit dem zu erledigenden Arbeitsumfang. Umso wichtiger wäre es an dieser Stelle, vor dem Hintergrund der gewonnenen Ergebnisse, den zeitlichen Aufwand, der durch diesen Austausch entsteht, real im Arbeitszeitbudget der Führungskräfte zu berücksichtigen. Nur so kann nach Auffassung der Projektgruppe gewährleistet werden, dass die Führungskraft die durch die

Mitarbeiter geforderte Rolle als Coach wahrnehmen und aufrichtiges Interesse für seine Mitarbeiter aufbringen kann. Eine weitere Möglichkeit, die zeitlichen Kapazitäten der Führungskräfte zu schonen, ist die Begrenzung der Führungsspanne. Sind die Teams kleiner, hat die einzelnen Führungskraft mehr Zeit, um auf die verbliebenen Mitarbeiter einzugehen.

Übertragen auf digitale Kommunikationskontexte bedeutet dies, sich auch bei der Kommunikation über digitale Tools ausreichend Zeit für einen informellen Austausch zu nehmen. Eine mögliche konkrete Maßnahme, um diese Beziehungsebene zu stärken, wären bei Interaktion über Video- und Telekommunikation eine sogenanntes *Blitzlicht*, eine Art des Feedbacks zur aktuellen persönlichen Situation der Gesprächspartner über das eigene Befinden, zu integrieren, so wie es informell bei der Face-to-Face-Kommunikation oft ganz automatisch gelebt wird. Es macht den Gesprächspartner einschätzbarer und schafft Transparenz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Diese wurde ebenfalls vermehrt als Grundlage für Vertrauen genannt.

Eine weitere Möglichkeit, um die vorher genannten Aspekte darüber hinaus zu fördern, ist der Einsatz von Tools, die die Arbeit gegenseitig transparent zu gestalten. In den meisten der untersuchten Unternehmen kamen hier Projektmanagementtools zum Einsatz, welche wiederum Transparenz fördern und damit die Entwicklung von Vertrauen unterstützen. Anders als erwartet wird diese Art der Kontrollmöglichkeit zumindest bei den Befragten nicht als negativ, sondern förderlich wahrgenommen.

Durch den Einsatz digitaler Tools und weniger Kontrollmöglichkeiten in der Face-to-Face Interaktion ergibt sich auch eine neue Art der Eigenverantwortlichkeit auf Seiten der Mitarbeiter zu sein. Anders als im Büro, wo man sich jeden Tag informell über Projektstände und Hindernisse austauschen kann, gilt es hier andere Strukturen zu schaffen, die diese Informationen trotzdem transportieren können. Wie auch in den Interviews oft erwähnt, bieten sich hierfür digitale Projektboards an, auf denen neben den aktuellen Projektständen und auch Warteschleifen erfasst werden können.

Auf der Seite der Führungskräfte wiederum braucht es für die Arbeit auf digitaler Basis ein hohes Maß an Empathie und Fingerspitzengefühl. Die Ergebnisse aus dem vorherigen Kapitel legen nahe, dass sich Mitarbeiter klare Strukturen und Partizipation wünschen. Diese im Rahmen der Zweierbeziehung zu schaffen, ist Aufgabe der Führungskraft. Bei der Prozessgestaltung können Beratungen hilfreich sein. Besonders dann, wenn es um Aushandlungsprozesse zwischen den Vorstellungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter geht, um die Vertrauensbasis durch Möglichkeiten der Partizipation zu fördern. In Bezug auf die Schulung von Empathie muss zu Recht die Frage gestellt werden, inwiefern Empathie im Rahmen von Schulungen erlernbar ist. Da es dabei viel um die Reflektion der eigenen Selbstwirksamkeit in Bezug auf sich selbst und andere geht, wären ggf. langfristige Schulungsformate wie Achtsamkeitstrainings eine gute Möglichkeit.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mögliche Interventionsempfehlungen für die Stärkung der Vertrauensbeziehung auf verschiedenen Handlungsebenen zu finden und vielfältig sind. Welche

sich als wirksam herausstellen, ist sicher von den jeweiligen Menschen und deren Präferenzen abhängig und können nicht als allgemeingültig angenommen werden. Wie bei jeder Intervention gibt es für den einzelnen Fall individuelle Methoden und Prozesse, deren Anwendung in diesem Einzelfall sinnvoll ist.

6.2 Kritische Würdigung und Fazit

Diese Ausarbeitung schließt mit einer kritischen Reflektion über das methodische Vorgehen, Limitationen, mögliche weitere Forschungsfelder und einem Fazit.

Es lässt sich feststellen, dass das durchweg große Interesse der kooperierenden Unternehmen und Befragten an den Ergebnissen der Untersuchungen die Relevanz und Aktualität des Forschungsfeldes deutlich macht und zu weiterführenden Untersuchungen in diesem Gebiet ermutigt. Die Ergebnisse der Recherche weisen darauf hin, dass das Feld der dyadischen Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften im digitalen Arbeitskontexten als Forschungsfeld noch weitgehend unberücksichtigt jedoch durchaus relevant zu sein scheint.

Bei der Erhebung der Interviews ist es gelungen, eine gute Vergleichbarkeit zwischen den Interviews herzustellen durch die einheitlich vorgetragene Intervieweinführung und die überwiegende doppelte Interviewführung mit Interviewer und Beobachter. Die qualitativ hochwertige Ergebnisdichte lässt darauf schließen, dass sowohl die Erhebungs- als auch die Auswertungsmethode gut gewählt waren. Auch die Aufteilung der Forschungsgruppe in drei Experten und eine von der Theorie unbefangene Person erwiesen sich im Verlauf des Projektes als hilfreich. Sowohl bei der Ausarbeitung der Interviewleitfäden als auch bei der Erstellung des Kodierleitfadens ergaben sich dadurch vielfältige relevante Aspekte hinsichtlich der Fragestellung. Die umfangreiche Theoriebasis verschaffte den Ausarbeitungen besonders zu Beginn eine breite Grundlage für die Untersuchung des Feldes, erwies sich im Laufe der Ausarbeitungen gleichwohl aber zum Teil als nicht mehr relevant, sodass einige Aspekte mit Hinblick auf den begrenzten Rahmen der Arbeit und die gewählte Fragestellung nicht mehr betrachtet werden konnten.

Das Vorgehen der rotierenden Gruppenzusammensetzung bei der Datenerhebung, -aufarbeitung und -kodierung der Interviews stellte sich ebenfalls als sehr hilfreich heraus, um ein möglichst gemeinsames Verständnis des Forschungsgegenstandes sowie der gewählten Kategorien und damit verbunden einer hohen Validität bei der Sortierung der Codes zu schaffen. Das wiederum beeinflusste die Güte der gewonnenen Ergebnisse und die damit verbundenen Interpretation im positiven Maße.

Gleichwohl sollte betont werden, dass es sich bei den beobachteten Ergebnissen aufgrund der geringen Zahl an geführten Interviews nur um beobachtete Tendenzen handeln kann und es hier einer quantitativen Prüfung der Ergebnisse bedarf, um valide Aussagen über die Ergebnisse treffen zu können.

Eine Herausforderung, die sich der Projektgruppe stellte, betraf die Reflektion getroffener Vorannahmen. Als Beispiel sei das Verhältnis zwischen Vertrauen und Kontrolle genannt. Was nach

Auffassung des Forschungsteams zunächst als Widerspruch galt, stellte sich im Laufe der Auswertung und der Interpretation als mögliche Bedingung heraus. Ein weiteres Beispiel war die Wahrnehmung guter Zusammenarbeit. Hier lag die Annahme zugrunde, dass gute Zusammenarbeit mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gleichzusetzen ist, ähnlich wie es das LMX-Modell vorsieht. Zwar bestätigen unsere Ergebnisse diese These, jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass eine alternative Betrachtung andere Ergebnisse offenbart hätte.

Allgemein lässt sich als Limitation festhalten, dass die subjektiv gefärbte Wahrnehmung und der damit verbundenen Ausarbeitung der Leitfäden und des Kodierschemas nur schwerlich einen gänzlich objektiven Blick auf den Forschungsgegenstand erlaubt. Dennoch ist es dem Projektteam durch die Einbindung aller Mitglieder gut gelungen, ein größtmögliches Maß an Objektivität herzustellen.

Darüber hinaus darf auch nicht außer Acht gelassen werden, dass besonders die Führungskräfte aufgrund ihrer sozialen Positionen während der Interviews ein Interesse daran hatten, sich selbst möglichst positiv darzustellen. Diese Art der Informationen können zu einer Verzerrung der Ergebnisse geführt haben, wenngleich sie dennoch Aufschluss über das theoretische Werteverständnis der Interviewpartner gaben, welche in der Auswertung im Kapitel 5 *Darstellung und Diskussionen der Ergebnisse* als wichtiger Einflussfaktor für eine Vertrauensbeziehung identifiziert werden konnten. Weitere Untersuchungen über konkrete Dyadenpaare im digitalen Arbeitskontext wären hier ein weiteres spannendes Forschungsfeld, da die vorliegenden Ausführungen vermuten lassen, dass es eine Lücke zwischen dem Bewusstsein über die theoretischen Aspekte guter und vertrauensvoller Zusammenarbeit und der tatsächlich gelebten Praxis gibt. Denkbar wären hier beispielsweise Untersuchungen darüber, ob sich diese Hypothese bestätigt lässt, was Gründe für die möglichen beobachteten Unterschiede sein könnten und wie diese Unterschiede überwunden werden können.

Spannend wäre es auch zu untersuchen, wie die Wahrnehmung nachfolgender Generationen im Arbeitsleben für komplexe soziale Interaktionen der digitalen Zusammenarbeit sein wird. Fraglich ist zum Beispiel, ob jüngere Arbeitnehmer andere Präferenzen in der digitalen Zusammenarbeit aufweisen und wenn ja, wo genau diese Unterschiede sich wie ausgestalten. Immer neue technologische Entwicklungen im Bereich der Kommunikation lassen vermuten, dass Arbeitsbeziehungen und Zusammenarbeit immer stärker auf digitaler Basis stattfinden werden. Weiterführend schließt sich die Frage an, welche Limitationen sich für Kommunikationswege zwischen Menschen in Bezug auf die Verlagerung in digitale Kontexte ergeben. Lässt sich die in dieser Arbeit beobachtete Präferenz zur Face-to-Face Interaktionen durch Weiterentwicklung technischer Hilfsmittel abbauen und ist es überhaupt wünschenswert, die Kommunikation immer weiter in digitale Kommunikationsräume hinein zu verschieben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Einsatz von IKT und Projekttools stets auf Sinnhaftigkeit überprüft werden und im besten Fall immer dann zum Einsatz kommen sollte, wenn dieser Einsatz auch zu einem gesteigerten Maß an Sicherheit auf beiden Seiten und zu mehr Möglichkeiten führt, eine Beziehung über den Arbeitsrahmen hinaus zu pflegen. Folglich ermöglichen

digitale Tools mit ihrer Transparenz den Aufbau und Erhalt von Vertrauen. Dieser Aufbau und -erhalt gestaltet sich auch in digitalen Arbeitskontexten als individuell und sehr komplex. So spielen neben den Einflussfaktoren wie visions- und sinnorientiertes Verhalten, Werte und Normen, der Besitz von Fähigkeiten und Kompetenzen sowie die jeweilige Wertschätzung dieser und die persönliche Ebene von jeweils Mitarbeiter und Führungskraft, auch die Strukturen des Unternehmens und die Wahl des Kommunikationsmittels eine Rolle. Die Anforderungen an die Führungskräfte in Bezug auf ihr Empathievermögen aber auch ihr Verständnis von Führung stellen sich gegenüber derzeit noch klassischen Arbeitsmodellen mit regelmäßiger Face-to-Face Interaktion anders dar und fordern von Unternehmen neue Strukturen und Prozesse in der Zusammenarbeit. Klar scheint jedoch auch, dass je komplexer eine zwischenmenschliche Interaktion, desto reichhaltiger soll der Informationsgehalt des Tools sein und die Kommunikation möglichst zeitsynchron stattfinden, sodass überhaupt eine Interaktion möglich wird.

So lässt sich nach Auffassung des Forschungsteams eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften auch in digitalen Arbeitskontexten entwickeln und erhalten.

Literaturverzeichnis

- Akreml, L. (2014) Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Baur, N. & Blasius, J. (ed.) *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Springer, Wiesbaden, pp. 269-82.
- Antoni, C.H. & Syrek, C. (2017) Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* **48** (4), 247-258.
- Avolio, B.J. & Kahai, S.S. (2003) Adding the „E“ to E-Leadership. How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics* **31** (4), 325-338.
- Avolio, B.J., Kahai, S.S. & Dodge, G.E. (2001) E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly* **11** (4), 615-668.
- Avolio, B.J., Sosik, J.J., Kahai, S. S. & Baker, B. (2014) E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly* **25** (1), 105-131.
- Avolio, B.J., Waldman, D.A. & Yammarino, F.J. (1991) Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training* **15** (4), 9-16.
- Axtell, C.M., Fleck, S.J. & Turner, N. (2004) Virtual teams: Collaborating across distance. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* **19** (9), 205-248.
- Baier, A. (1986) Trust and antitrust. *Ethics* **96** (2), 231-260.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994) Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration* **17** (3-4), 541-554.
- Bass, B. M. (1985) *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1991) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics* **18** (3), 19-31.
- Bass, B.M. (2000) The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership & organizational studies* **7** (3), 18-40.
- Bell, B.S. & Kozlowski, S.W. (2002) A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management* **27** (1), 14-49.
- Bernerth, J.B. & Walker, H.J. (2009) Propensity to trust and the impact on social exchange: An empirical investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies* **15** (3), 217-226.
- Blau, P.M. (1967) *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, New York.
- Bolten, J. & Berhault, M. (2018) VUCA-World, virtuelle Teamarbeit und interkulturelle Zusammenarbeit. In: von Helmholt, K. (ed.) *Interkulturalität digital - Digitalisierung interkulturell*. Ibidem, Stuttgart, pp. 105-32.

- Bolten, J. (2017) Beschleunigte Veränderungsdynamiken, Unsicherheit und Komplexität: Herausforderungen an eine zukunftsorientierte Personalentwicklung. In: Hoffmann, M., Löffl, J. & Luo, X. (ed.) *Zukunftsdesign. Offen. Innovativ. Machen.* Cuvillier, Göttingen, pp. 106-11.
- Breuer, C., Hüffmeier, J. & Hertel, G. (2016) Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology* **101** (8), 1151-1177.
- Bruch, H. (2016) Führung: Freiheit braucht Vertrauen. *Haufe Fachmagazine*. [Abgerufen am 03.01.2019].
- Buhse, W. (2012) Changing the Mindset. Die Bedeutung des Digital Leadership für die Enterprise 2.0-Strategieentwicklung. In: Lembke, G. & Soye, N. (ed.) *Digitale Medien in Unternehmen*. Springer, Berlin, pp. 237-52.
- Buhse, W. (2014) *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Plassen, Kulmbach.
- Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. & Salas, E. (2007) Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly* **18** (6), 606-632.
- Cichy, U., Matul, C. & Rochow, M. (2011) *Vertrauen gewinnt*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Costa, A.C, Bijlsma-Frankema, K. & de Jong, B. (2009) The Role of Social Capital on Trust Development and Dynamics: Implications for Cooperation, Monitoring and Team Performance. *Social Science Information* **48** (2), 199-228.
- Davidson, R. & Henderson, R. (2000) Electronic performance monitoring: A laboratory investigation of the influence of monitoring and difficulty on task performance, mood state, and self-reported stress levels. *Journal of Applied Social Psychology* **30** (5), 906-920.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010) Grasping the dynamic complexity of team learning: an integrative model for effective team learning in organizations. *Educational Research Review* **5**, 111-133.
- den Hartog, D. (2003) Trusting others in organizations: leaders, management and coworkers. In: Nooteboom, B. & Six, F. (ed.) *The trust process in organizations. Empirical studies of the determinants and the process of trust development*. Elgar, Cheltenham, pp. 125-46.
- Deutsch, M. (1960) The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations* **13** (2), 123-140.
- Díaz-Sáenz, H. R. (2011) Transformational leadership. In: Bryman, A., Collinson, D., Grint, K., Jackson B. & Uhl-Bien M. (ed.) *The SAGE handbook of leadership*. Sage, Thousand Oaks, pp. 299-311.

- Dinh, J.E., Lord, R.G., Gardner, W.L., Meuser, J.D., Liden, R.C., & Hu, J. (2014) Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly* **25** (1), 36-62.
- Dirks, K. T. (2006) Three fundamental questions regarding trust in leaders. In: Bachmann, R. & Zaheer, A. (ed.) *Handbook of trust research*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, Northampton, pp. 15-28.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002) Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology* **87** (4), 611-628.
- Dulebohn, J.H., Brouer, R.L., Bommer, W.H., Ferris, G.R. & Kato, K. (2008) A meta-analysis of the antecedents of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. Working Paper.
- Eggers, B. & Hollmann, S. (2018) Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“. In: Keuper, F., Schomann, M., Sikora, L. I. & Wassef, R. (ed.) *Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie*. Springer, Wiesbaden, pp. 43-68.
- Ernst & Young LLP, (2011) The digitalisation of everything. How organizations must adapt to changing consumer behaviour. [Abgerufen am 17.12.2018].
- Felfe, J. (2006) Transformationale und charismatische Führung: Stand der Forschung und aktuelle Entwicklungen. *Zeitschrift für Personalpsychologie* **5** (4), 163-176.
- Fenzl, T., Mayring, P. (2014) Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N. & Blasius, J. (ed.) *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Springer, Wiesbaden, pp. 543-57.
- Foerster-Metz, U.S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A. & Hell, C. (2018) Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior. *Journal of EU Research in Business* **30**, 1-14.
- Gajendran, R.S. & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology* **97** (6), 1252–1261.
- Gambetta, D. (1988) Can We Trust Trust? In: Gambetta, D. (ed.) *Trust: Making and breaking co-operative relations*. Oxford, Blackwell, pp. 213-37.
- Geramanis, O. (2002) *Vertrauen: Die Entdeckung einer sozialen Ressource*. Hirzel, Stuttgart.
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006) Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly* **51** (3), 451-495.
- Giddens, A. (1990) *The Consequences of Modernity*. Polity, Stanford.

- Gillespie, N.A. & Mann, L. (2004) Transformational leadership and shared values: the building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology* **19** (6), 588-607.
- Gomez, C. & Rosen, B. (2001) The leader-member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group & Organization Management* **26**, 53-69.
- Graen, G.B. & Scandura, T. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. In: Staw, B. & Cumming, L.L. (ed.) *Research in Organizational Behavior*. JAI Press, Greenwich, pp. 175-208.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly* **6** (2), 219-247.
- Graf, T. & Osterloh, M. (2006) Vertrauen durch Führung. In: Osterloh M. & Weibel, A. (ed.) *Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Gabler, Wiesbaden, pp. 159-81.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. & Baumann, D. (2017) *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Gabler, Heidelberg.
- Helfferrich, C. (2014) Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur, N. & Blasius, J. (ed.) *Handbuch der empirischen Sozialforschung*. Springer, Wiesbaden, pp. 559-74.
- Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C. & Chaudhry, A. (2009) LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *Leadership Quarterly* **20** (4), 517-534.
- Henderson, D.J., Wayne S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. & Tetrick, L.E. (2008) Leader-member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: A multilevel examination. *Journal of Applied Psychology* **93** (6), 1208-1219.
- Henttonen, K. & Blomqvist, K. (2005) Managing distance in a global virtual team: The evolution of trust through technology-mediated relational communication. *Strategic Change* **14** (2), 107-119.
- Hill, N.S., Kang, J.H. & Seo, M.G. (2014) The interactive effect of leader—member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. *Leadership Quarterly* **25** (4), 772-783.
- Hoch, J.E., & Kozlowski, S.W. (2014) Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology* **99** (3), 390-403.
- Jones, G.R. & George, J.M. (1998) The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review* **23** (3), 531-546.
- Jäckel, A. (2012) Vertrauen und gesundes Führen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft (ZfA)* **66**, 95-98.
- Jäckel, A. (2018) *Gesundes Vertrauen in Organisationen. Eine Untersuchung der Vertrauensbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter*. Springer, Wiesbaden.

- Joshi, A., Lazarova, M.B., & Liao, H. (2009) Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams. *Organization Science* **20** (1), 240-252.
- Jung, D.I. & Avolio, B.J. (2000) Opening the blackbox: an experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior* **21**, 949-964.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2007) Qualitative Evaluation - Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Laird, B.K., Bailey, C.D. & Hester, K. (2017) The effects of monitoring environment on problem-solving performance. *The Journal of Social Psychology* **158** (2), 215-219.
- Lang, R. & Rybnikova, I. (2014) *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*. Springer, Wiesbaden.
- Laufer, H. (2007) *Vertrauen und Führung: Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg*. GABAL, Offenbach.
- Lewicki, R.J. & Bunker, B.B. (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R. M. & Tyler, T. (ed.) *Trust in organizations. Frontiers of theory and research*. Sage, Thousand Oaks, pp. 114-39.
- Lewis, J.D. & Weigert, A. (1968) Trust as a social reality. *Social Forces* **63** (4), 967-985.
- Lohmann-Haislah, A. (2012) *Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. BAuA, Berlin.
- Luhmann, N. (1989) *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 3. Aufl.. Enke, Stuttgart.
- Luhmann, N. (2001) Vertrautheit, Zuversicht, Vertrauen. Probleme und Alternativen. In: Hartmann, M. & Offe, C. (ed.) *Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*. Campus, Frankfurt/Main, pp. 143-60.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007) Leading virtual teams. *Academy of Management Perspectives* **21** (1), 60-70.
- Mayer, R.S., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995) An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review* **20** (3), 709-734.
- Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim: Beltz
- McAllister, D.J. (1995) Affect- and cognition-based-trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal* **38** (1), 24-59.
- Möllering, G. & Sydow, J. (2006) Organisationen vertrauen – Organisationales Vertrauen in Kunden-Lieferanten-Beziehungen. In: Bauer, H.H., Neuman, M.M. & Schüle, A. (ed.) *Konsumentenvertrauen*.

- Konzepte und Anwendungen für ein nachhaltiges Kundenbindungsmanagement*. Vahlen, München, pp. 63-76.
- Möllering, G. (2001) The nature of trust: From Georg Simmel to a theory of expectation, interpretation and suspension. *Sociology* **35** (2), 403-420.
- Möllering, G. (2006) *Trust: Reason, Routine, Reflexivity*. Elsevier, Oxford.
- Morlok, T., Matt, C. & Hess, T. (2016) Führung und Privatheit in der digitalen Arbeitswelt. *Datenschutz und Datensicherheit* **40** (5), 310-314.
- Neubauer, W. & Rosemann, B. (2006) *Führung, Macht und Vertrauen in Organisationen*. Kohlhammer, Stuttgart.
- Osterloh, M. & Weibel, A. (2006) *Investition Vertrauen – Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen*. Gabler Edition, Wiesbaden.
- Pelz, W. (2016) Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: von Au C. (ed.) *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze, System, Beziehung, Haltung und Individualität*. Springer, Wiesbaden, pp. 93-112.
- Peters, C. (2015) *Affect- und cognition-based trust: Das theoretische Modell des Vertrauens innerhalb organisatorischer Beziehungen von David McAllister*. Bachelor + Master Publishing, Hamburg.
- Petry, T. (2016) *Digital Leadership. Erfolgreiches Führen in Zeiten der Digital Economy*. Haufe, Freiburg.
- Petry, T. (2017) *Enterprise 2.0. Status Quo von Social Collaboration in deutschen Unternehmen*. Hochschule RheinMain, Wiesbaden.
- Petry, T. & Jäger, W. (2018) *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*. Haufe, Freiburg.
- Peus, C. (2005) *Impact of different leadership styles on followers' innovativeness, performance-related attitudes, and organizational performance*. Mikroform. Ketsch a. R.
- Pillai, R., Schriesheim, C.A. & Williams, E.S. (1999) Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management* **25** (6), 897-934.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996) Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management* **22** (2), 259-298.
- Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-Face and virtual teams. *The Leadership Quarterly* **20** (3), 343-357.
- Redmann, B. (2017). *Agiles Arbeiten im Unternehmen. Rechtliche Rahmenbedingungen und gesetzliche Anforderungen*. Haufe, Freiburg.

- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998) Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review* **23** (3), 393-404.
- Scandura, T.A. & Pellegrini, E.K. (2008) Trust and Leader-Member Exchange: A Closer Look at Relational Vulnerability. *Journal of Leadership and Organizational Studies* **15** (2), 101-110.
- Sauter, R., Sauter, W. & Wolfig, R. (2018) *Agile Werte- und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt*. Gabler, Heidelberg.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C. & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review* **32** (2), 344-354.
- Schweer, M.K. & Thies, B. (2003) *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Huber, Bern.
- Sprenger, R.K. (2007) *Vertrauen führt: Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Campus, Frankfurt a. M.
- Wat, D. & Shaffer, M.A. (2005) Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel Review* **34** (4), 406-422.
- Zalesny, M.D. & Graen, G.B. (1995) Führungstheorien – Austauschtheorie. In Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (ed.) *Handwörterbuch der Führung*. Schäffer-Poeschel, Stuttgart, pp. 862-77.

Anlagenverzeichnis

Anhang 1:	Transkriptionsregeln
Anhang 2:	E-Mail Vorlage zur Akquise von Interviewpartnern
Anhang 3:	Interviewleitfaden Führungskraft
Anhang 4:	Interviewleitfaden Mitarbeiter
Anhang 5:	Kodierschema
Anhang 6-17:	Kurzfragebögen und Transkripte der Interviews

Anhang 1: Transkriptionsregeln

Die vorliegende Untersuchung basiert auf den einfach und schnell erlernbaren Transkriptionsregeln, welche in Kuckartz et al. (2007: 27-29) beschrieben sind:

1. Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert.
2. Die Sprache und Interpunktion wird leicht geglättet, d. h. an das Schriftdeutsch angenähert. Beispielsweise wird aus „Er hatte noch so’n Buch genannt“ -> „Er hatte noch so ein Buch genannt“.
3. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert.
4. Deutliche, längere Pausen werden durch Auslassungspunkte (...) markiert.
5. Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichungen gekennzeichnet.
6. Zustimmungende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewer (Mhm, Aha etc.) werden nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrechen.
7. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
8. Lautäußerungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (etwa lachen oder seufzen), werden in Klammern notiert.
9. Die interviewende Person wird durch ein „I“, die befragte Person durch ein „B“, gefolgt von ihrer Kennnummer, gekennzeichnet (etwa „B4:“).
10. Jeder Sprecherwechsel wird durch zweimaliges Drücken der Enter-Taste, also einer Leerzeile zwischen den Sprechern, deutlich gemacht, um die Lesbarkeit zu erhöhen.

Anhang 2: E-Mail Vorlage zur Akquise von Interviewpartnern

Betreff: Studienprojekt zu digitalen Arbeitsbeziehungen

Sehr geehrte Damen und Herren,

als Unternehmensberater arbeiten Sie durchschnittlich mindestens 3 Tage in der Woche beim Kunden, mobil oder im Home Office? Perfekt - dann gehören Sie zu unserer begehrten Zielgruppe!

Wir, Sandra Koch, Jasmin Poth, Leonie Roß und Alexandra Schmidt befinden uns im zweiten Semester des **Masterstudiengangs *Human Resource Management/Personalpolitik* M.A. an der Universität Hamburg.**

Wir forschen im Rahmen des zwölfmonatigen Studienprojekts zu dem Thema:

Arbeitsbeziehungen im digitalen Arbeitskontext, d.h. wir interessieren uns für den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Arbeit und wie sich dieser auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirkt.

Zur Beantwortung der Fragestellung beabsichtigen wir Leitfadengestützte Interviews á 30-45 min. zu führen. Gern möchten wir Sie einmalig im **März 2019** persönlich (oder per Skype) zu Ihren Erfahrungen befragen.

Selbstverständlich gewährleisten wir vollständige Anonymität Ihrer Daten und Aussagen und lassen Ihnen die Ergebnisse unserer Forschung zukommen.

Gern kontaktiere ich, *Vorname Nachname*, Sie vorab telefonisch oder per E-Mail für weitere Informationen und die Vereinbarung eines Interview-Termins.

Wir bedanken uns vorab für Ihre Unterstützung unseres Studienprojektes und Ihren Beitrag zur Wissenschaft.

Wir freuen uns auf Sie!

Beste Grüße

Vorname Nachname

Anhang 3: Interviewleitfaden Führungskraft

Gesprächseinführung:

Zunächst erst einmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen.

Um das Interview später auswerten und verwenden zu können, möchten wir das Gespräch aufnehmen. Ist das in Ordnung? (danach aufnehmen)

Wir führen diese Interviews im Rahmen eines einjährigen Studienprojekts zum Thema Arbeitsbeziehungen im digitalen Arbeitskontext, d. h. wir interessieren uns für den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Arbeit und wie dieser sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirkt. Beantworten Sie daher bitte unsere Fragen in Bezug auf die Mitarbeiter, die mindestens drei Tage pro Woche räumlich getrennt von Ihnen arbeiten, und in Bezug auf die individuellen Zweierbeziehungen, die Sie mit diesen führen.

Wir haben Fragen zur Orientierung vorbereitet, doch das Gespräch soll durch Ihre Erzählungen ausgestaltet werden. Wir freuen uns, wenn Sie alles erzählen, was Ihnen zu dem Thema einfällt. An einigen Stellen werden wir nachfragen, um unser Verständnis sicherzustellen und wenn uns ein Aspekt besonders interessiert. Haben Sie keine Bedenken sich zu wiederholen. Es gibt auch keine falschen oder richtigen Antworten.

Sowohl persönliche Angaben als auch Angaben zum Unternehmen werden selbstverständlich anonymisiert ausgewertet.

Zunächst füllen wir gemeinsam einen Kurzfragebogen aus, um die Eckdaten zu erfassen.

Kurzfragebogen:

Interview-Nr.: _____

Ort: _____

Datum: _____

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): _____

Gesprächspartner: _____

- a. Geschlecht (m/w/d): _____
- b. Alter: _____ Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: _____
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): _____
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: _____
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): _____
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): _____
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): _____
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): _____.

Gesprächsdauer: _____

Tonbandaufnahme: Ja / Nein [Grund: _____]

Interview:

Leitfrage/ Stimulus/ Erzählaufforderung	Alternative Formulierung für die Leitfragen	Inhaltliche Aspekte Stichworte (Nur erfragen, wenn nicht von allein thematisiert)
Was machen Sie in Ihrer Tätigkeit als Berater und wie sieht ein klassischer Arbeitsalltag von Ihnen aus?	Beschreiben Sie bitte Ihren typischen Arbeitstag.	• Wie oft sehen Sie Ihre Mitarbeiter? • Zeiträume/ Tage • Feste oder variable Präsenzzeiten? • Wie organisieren Sie sich? • ... die Zusammenarbeit? • Welche Schnittstellen gibt es? • Welche Medien/ Tools? • Wie stimmen Sie Termine ab? • Wie werden Abstimmungen gemacht?/ Wie werden Entscheidungen getroffen? • Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt? • Kommunikation • Welche Medien/ Tools? • Mit wem stimmen Sie sich über was ab? • Wie werden Informationen (an alle und individuell) verbreitet?
<u>Notizen</u>		

Überleitung:

Im nächsten Abschnitt möchten wir uns auf die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern beziehen.

Erzählen Sie uns bitte etwas zu der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern.	Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern?	• Digitaler Arbeitskontext • Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn Sie sich nicht sehen? • Bitte beziehen Sie sich auf Situationen, in denen Sie sich nicht sehen bzw. über digitale Medien zusammenarbeiten. • Beziehung/ Verhältnis zu Mitarbeitern • Wie würden Sie Ihre Beziehung beschreiben? / Wie ist das Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern? • Was läuft gut/ was schlecht? • Individuelle Zweierbeziehung • Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf die individuelle Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern.
---	---	--

Notizen:

Gibt es Mitarbeiter, mit denen es besser läuft, als mit anderen? Wenn ja, was sind aus Ihrer Sicht die Gründe dafür?

Welche Ursachen sehen Sie für gute/ schlechte Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern?

- Faktoren
 - Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen (der Mitarbeiter oder Ihrer eigenen) beeinflussen das?
- Erwartungen
 - Woran machen Sie fest, dass es gut/ schlecht läuft? Bitte beziehe Sie sich auf konkrete Situationen.
 - Was macht für Sie eine gute Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern aus?
 - Was ist Ihnen besonders wichtig?
- Digitaler Arbeitskontext
 - Wie zeigt sich das in der Zusammenarbeit über digitale Medien?

		• Nennen Sie Faktoren der Digitalisierung, die sich positiv/ negativ auswirken. • Maßnahmen • Was unternehmen Sie, wenn es nicht gut läuft? • Ein neuer Mitarbeiter beginnt in Ihrem Team – Wie stellen Sie eine gute und produktive Zusammenarbeit sicher; welche Maßnahmen treffen Sie?
<u>Notizen:</u>		
Für einen wichtigen Termin mit der Geschäftsführung eines Kunden liegt es in der Verantwortung Ihres Mitarbeiters eine Marktrecherche vorzunehmen und eine umfassende Präsentation für Sie vorzubereiten. a. Wie stellen Sie sicher, dass der Mitarbeiter diese Präsentation auch erstellt?	Was tun Sie, um zu gewährleisten, dass die Aufgabe erledigt wird?	• Maßnahmen • Nennen Sie bitte konkrete Beispiele für Maßnahmen, die Sie vor dem Termin ergreifen. • Über welche Medien erfolgen die Maßnahmen? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie dabei in den jeweiligen Medien?

Notizen:

b. Aufgrund eines Zwischenfalls kann der Mitarbeiter die Präsentation nicht fertigstellen. Wie reagieren Sie?

Wie gehen Sie damit um, wenn eine Aufgabe nicht nach deinen Anforderungen erfüllt wird?

- Verantwortung
 - Wer trägt vor dem Kunden die Verantwortung für die Situation?
- Konsequenzen
 - Welche Konsequenzen hat das für den Mitarbeiter und für Sie?
 - Über welche Medien erfolgen die Konsequenzen? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie dabei in den jeweiligen Medien?

Notizen:

Überleitung:

Danke für die Einblicke in die Zusammenarbeit. Im zweiten Teil des Interviews möchten wir uns auf das Thema Vertrauen fokussieren.

Was verstehen Sie unter Vertrauen?

- Allgemeine Definition
 - Nennen Sie uns bitte kurz (Stichpunkte), was Sie allgemein unter Vertrauen verstehen
- Im Arbeitskontext
 - Was ist Vertrauen für Sie im Arbeitsalltag?
- Im digitalen Arbeitskontext

		Was ist für Sie Vertrauen in der digitalen Zusammenarbeit bzw. auf Distanz?
<u>Notizen</u>		

Welche Bedeutung hat Vertrauen für Sie in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern?	Inwiefern und in welchem Maß ist Vertrauen zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern wichtig?	• Im digitalen Arbeitskontext • Beziehen Sie sich explizit auf den digitalen Arbeitskontext. • Schätzung • Bitte schätzen Sie die Bedeutung von Vertrauen in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern auf einer Skala von 0 bis 100 % ein und beziehen Sie sich auf die digitale Zusammenarbeit. Bitte begründen Sie Ihre Antwort. • Individuelle Zweierbeziehung • Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf die individuelle Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern. • Beispiele • Nennen Sie uns bitte konkrete Situationen oder Beispiele, an denen Sie die Wichtigkeit von Vertrauen aufzeigen können. • Beziehung • Inwiefern ist Vertrauen für eine gute Beziehung zum Mitarbeiter wichtig?
<u>Notizen:</u>		

Woran merken Sie, dass Sie Ihren Mitarbeitern vertrauen können?	Was ist für Sie entscheidend, damit Sie einem neuen Mitarbeiter vertrauen?	• Individuelle Zweierbeziehung • Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf die individuelle Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern. • Eigenschaften des Mitarbeiters • An welchem Verhalten und an welchen Eigenschaften des Mitarbeiters machen Sie fest, dass Sie ihm vertrauen können? • Verhalten • Welches Verhalten legen Sie an den Tag, wenn Sie einem Mitarbeiter vertrauen? • Welche Konsequenz ziehen Sie aus dem Vertrauen in einen Mitarbeiter? • Im digitalen Arbeitskontext • Welche Rolle spielt dabei Präsenz? Wie können Sie einem Mitarbeiter auch vertrauen, wenn er nicht vor Ort ist? • Beispiel • Gab es in der Vergangenheit Situationen, in denen Sie Mitarbeitern misstraut haben? Bitte erzählen Sie von dieser Situation. • Tools und Strukturen • Gibt es Ihrer Meinung nach Tools und Strukturen in der digitalen Zusammenarbeit, die eine vertrauensvolle Basis für ein produktives Arbeiten sicherstellen? Wenn ja, welche sind das?
<u>Notizen:</u>		

Woran erkennen Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen?	An welchem Verhalten erkennen Sie, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen?	• Individuelle Zweierbeziehung • Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf die individuelle Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern. • Verhalten der Mitarbeiter • An welchem Verhalten des Mitarbeiters machen Sie fest, dass er Ihnen vertraut? • Konsequenzen • Welche Konsequenz hat es, wenn Ihnen Ihre Mitarbeiter nicht vertrauen? • Im digitalen Arbeitskontext • Welche Rolle spielt dabei Präsenz? Wie stellen Sie sicher, dass Ihnen Ihre Mitarbeiter auch vertrauen, wenn Sie nicht vor Ort sind? • Beispiel • Gab es in der Vergangenheit eine Situation, in der Ihnen misstraut wurde? Bitte erzählen Sie von dieser konkreten Situation.
<u>Notizen:</u>		

Angenommen, Sie könnten einen Aspekt in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern ändern, was wäre das und warum?	Welche Veränderungen würden Sie vornehmen, um die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern zu verbessern?	• Im digitalen Arbeitskontext • Beziehen Sie sich explizit auf den digitalen Arbeitskontext. • Individuelle Zweierbeziehung • Bitte beziehen Sie sich bei Ihrer Antwort auf die individuelle Beziehung zu einzelnen Mitarbeitern. • Beziehung • Welche Aspekte würden Sie in der Beziehung verändern? • Vertrauen • Welche Aspekte würden Sie bezogen auf das Vertrauensverhältnis ändern? • Organisation • Was sollte die Organisation ändern? • Mitarbeiter • Was sollten die Mitarbeiter ändern? • Selbst • Was solltest Sie selbst ändern?
<u>Notizen:</u>		
Möchten Sie darüber hinaus noch etwas zu dem Thema ergänzen, dass Ihnen besonders wichtig erscheint, wir aber bisher noch nicht berücksichtigt haben?		
<u>Notizen:</u>		

Anhang 4: Interviewleitfaden Mitarbeiter

Gesprächseinführung:

Zunächst erst einmal vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für uns nehmen.

Um das Interview später auswerten und verwenden zu können, möchten wir das Gespräch aufnehmen. Ist das in Ordnung? (danach aufnehmen)

Wir führen diese Interviews im Rahmen eines einjährigen Studienprojekts zum Thema Arbeitsbeziehungen im digitalen Arbeitskontext, d. h. wir interessieren uns für den Einsatz von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Arbeit und wie dieser sich auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auswirkt. Beantworten Sie daher bitte unsere Fragen in Bezug auf Ihren Vorgesetzten, der mindestens drei Tage pro Woche räumlich getrennt von Ihnen arbeitet.

Wir haben Fragen zur Orientierung vorbereitet, doch das Gespräch soll durch Ihre Erzählungen ausgestaltet werden. Wir freuen uns, wenn Sie alles erzählen, was Ihnen zu dem Thema einfällt. An einigen Stellen werden wir nachfragen, um unser Verständnis sicherzustellen und wenn uns ein Aspekt besonders interessiert. Haben Sie keine Bedenken sich zu wiederholen. Es gibt auch keine falschen oder richtigen Antworten.

Sowohl persönliche Angaben als auch Angaben zum Unternehmen werden selbstverständlich anonymisiert ausgewertet.

Zunächst füllen wir gemeinsam einen Kurzfragebogen aus, um die Eckdaten zu erfassen.

Kurzfragebogen: Siehe Anhang 3

Interview:

Leitfrage/ Stimulus/ Erzählaufforderung	Alternative Formulierung für die Leitfragen	Inhaltliche Aspekte Stichworte (Nur erfragen, wenn nicht von allein thematisiert)
Was machen Sie in Ihrer Tätigkeit als Berater und wie sieht ein klassischer Arbeitsalltag von Ihnen aus?	Beschreiben Sie bitte Ihren typischen Arbeitstag.	• Wie oft sehen Sie Ihre Führungskraft? • Zeiträume/ Tage • Feste oder variable Präsenzzeiten? • Wie organisieren Sie sich? • ... die Zusammenarbeit? • Welche Schnittstellen gibt es? • Welche Medien/ Tools? • Wie stimmen Sie Termine ab? • Wie werden Abstimmungen gemacht?/ Wie werden Entscheidungen getroffen? • Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt? • Kommunikation • Welche Medien/ Tools? • Mit wem stimmen Sie sich über was ab? • Wie werden Informationen (an alle und individuell) verbreitet?
<u>Notizen</u>		

Überleitung:

Im nächsten Abschnitt möchten wir uns auf die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft beziehen.

Erzählen Sie uns bitte etwas zu der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft.	Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft?	• Digitaler Arbeitskontext • Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn Sie sich nicht sehen? • Bitte beziehen Sie sich auf Situationen, in denen Sie sich nicht sehen bzw. über digitale Medien zusammenarbeiten. • Beziehung/ Verhältnis zur Führungskraft • Wie würden Sie Ihre Beziehung beschreiben? / Wie ist das Verhältnis zu Ihrer Führungskraft? • Was läuft gut/ was schlecht?
<u>Notizen:</u>		

Hatten Sie schonmal eine Führungskraft, mit der es besser oder schlechter gelaufen ist als mit der jetzigen? Wenn ja, was sind aus Ihrer Sicht die Gründe dafür?	Welche Ursachen sehen Sie für die gute/ schlechte Beziehung zu Ihrer Führungskraft?	• Faktoren • Welche Eigenschaften und Verhaltensweisen (der Führungskraft oder Ihrer eigenen) beeinflussen das? • Erwartungen • Woran machen Sie fest, dass es gut/ schlecht läuft? Bitte beziehe Sie sich auf konkrete Situationen. • Was macht für Sie eine gute Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft aus? • Was ist Ihnen besonders wichtig? • Digitaler Arbeitskontext • Wie zeigt sich das in der Zusammenarbeit über digitale Medien? • Nennen Sie Faktoren der Digitalisierung, die sich positiv/ negativ auswirken. • Maßnahmen • Was unternehmen Sie, wenn es nicht gut läuft? • Sie bekommen eine neue Führungskraft – Was tun Sie für eine gute und produktive Zusammenarbeit; welche Maßnahmen treffen Sie?
<u>Notizen:</u>		

Für einen wichtigen Termin mit der Geschäftsführung eines Kunden liegt es in Ihrer Verantwortung eine Marktrecherche vorzunehmen und eine umfassende Präsentation für Ihre Führungskraft vorzubereiten. a. Wie stellt Ihre Führungskraft sicher, dass Sie die Präsentation auch erstellen?	Was tut Ihre Führungskraft, um zu gewährleisten, dass die Aufgabe erledigt wird?	• Maßnahmen • Nennen Sie bitte konkrete Beispiele für Maßnahmen, die Ihre Führungskraft vor dem Termin ergreift. • Über welche Medien erfolgen die Maßnahmen? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie dabei in den jeweiligen Medien?
<u>Notizen:</u>		
b. Aufgrund eines Zwischenfalls können Sie die Präsentation nicht fertigstellen. Was machen Sie und wie reagiert Ihr Vorgesetzter?	Wie wird damit umgegangen, wenn Ihre Arbeit mal nicht den Erwartungen Ihrer Führungskraft entspricht?	• Verantwortung • Wer trägt vor dem Kunden die Verantwortung für die Situation? • Konsequenzen • Welche Konsequenzen hat das für die Führungskraft und für Sie? • Über welche Medien erfolgen die Konsequenzen? Welche Vor- und Nachteile sehen Sie dabei in den jeweiligen Medien?
<u>Notizen:</u>		

Überleitung:

Danke für die Einblicke in die Zusammenarbeit. Im zweiten Teil des Interviews möchten wir uns auf das Thema Vertrauen fokussieren.

Was verstehen Sie unter Vertrauen?		• Allgemeine Definition • Nennen Sie uns bitte kurz (Stichpunkte), was Sie allgemein unter Vertrauen verstehen • Im Arbeitskontext • Was ist Vertrauen für Sie im Arbeitsalltag? • Im digitalen Arbeitskontext • Was ist für Sie Vertrauen in der digitalen Zusammenarbeit bzw. auf Distanz?
<u>Notizen:</u>		
Welche Bedeutung hat Vertrauen für Sie in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft?	Inwiefern und in welchem Maß ist Vertrauen zwischen Ihnen und Ihrer Führungskraft wichtig?	• Im digitalen Arbeitskontext • Beziehen Sie sich explizit auf den digitalen Arbeitskontext. • Schätzung • Bitte schätzen Sie die Bedeutung von Vertrauen in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft auf einer Skala von 0 bis 100 % ein und beziehen Sie sich auf die digitale Zusammenarbeit. Bitte begründen Sie Ihre Antwort. • Beispiele • Nennen Sie uns bitte konkrete Situationen oder Beispiele, an denen Sie die Wichtigkeit von Vertrauen aufzeigen können. • Beziehung • Inwiefern ist Vertrauen für eine gute Beziehung zur Führungskraft wichtig?
<u>Notizen:</u>		

Woran merken Sie, dass Sie Ihrer Führungskraft vertrauen können?	Was ist für Sie entscheidend, damit Sie einer neuen Führungskraft vertrauen?	• Eigenschaften der Führungskraft • An welchem Verhalten und an welchen Eigenschaften der Führungskraft machen Sie fest, dass Sie ihr vertrauen können? • Verhalten • Welches Verhalten legen Sie an den Tag, wenn Sie Ihrer Führungskraft vertrauen? • Welche Konsequenz ziehen Sie aus dem Vertrauen in eine Führungskraft? • Im digitalen Arbeitskontext • Welche Rolle spielt dabei Präsenz? Wie können Sie Ihrer Führungskraft auch vertrauen, wenn sie nicht vor Ort ist? • Beispiel • Gab es in der Vergangenheit Situationen, in denen Sie einer Führungskraft misstraut haben? Bitte erzählen Sie von dieser Situation. • Tools und Strukturen • Gibt es Ihrer Meinung nach Tools und Strukturen in der digitalen Zusammenarbeit, die eine vertrauensvolle Basis für ein produktives Arbeiten sicherstellen? Wenn ja, welche sind das?
<u>Notizen:</u>		

Woran erkennen Sie, dass Ihre Führungskraft Ihnen vertraut?	An welchem Verhalten erkennen Sie, dass Ihre Führungskraft Ihnen vertraut?	• Verhalten der Führungskraft • An welchem Verhalten der Führungskraft machen Sie fest, dass sie Ihnen vertraut? • Konsequenzen • Welche Konsequenz hat es, wenn Ihnen Ihre Führungskraft nicht vertraut? • Im digitalen Arbeitskontext • Welche Rolle spielt dabei Präsenz? Was tun Sie, damit Ihnen Ihre Führungskraft auch vertraut, wenn Sie nicht vor Ort sind? • Beispiel • Gab es in der Vergangenheit eine Situation, in der Ihnen misstraut wurde? Bitte erzählen Sie von dieser konkreten Situation.
---	---	---

Notizen:

Angenommen, Sie könnten einen Aspekt in der Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft ändern, was wäre das und warum?	Welche Veränderungen würden Sie vornehmen, um die Zusammenarbeit mit Ihrer Führungskraft zu verbessern?	• Im digitalen Arbeitskontext • Beziehen Sie sich explizit auf den digitalen Arbeitskontext. • Beziehung • Welche Aspekte würden Sie in der Beziehung verändern? • Vertrauen • Welche Aspekte würden Sie bezogen auf das Vertrauensverhältnis ändern? • Organisation • Was sollte die Organisation ändern? • Führungskraft • Was sollte die Führungskraft ändern? • Selbst • Was sollten Sie selbst ändern?
<u>Notizen:</u>		
Möchten Sie darüber hinaus noch etwas zu dem Thema ergänzen, dass Ihnen besonders wichtig erscheint, wir aber bisher noch nicht berücksichtigt haben?		
<u>Notizen:</u>		

Anhang 5: Kodierschema

Oberkategorie	Unterkategorie	Beschreibung/Kodierregel	Ankerbeispiel
Vertrauen		Kodes, die sowohl die individuelle Definition, Bedeutung und die Folgen von Vertrauen im digitalen Arbeitskontext beinhalten.	
	Definition von Vertrauen	Aussagen der Probanden, die ihr individuelles, subjektives (Begriffs-) Verständnis von Vertrauen in der digitalen Zusammenarbeit beschreiben.	Vertrauen ist für mich, wenn ich alles offen und ehrlich sagen kann und ich weiß, dass gut damit umgegangen wird. (MA 4)
	Bedeutung von Vertrauen	Aussagen der Probanden, die den Stellenwert von Vertrauen im digitalen Arbeitskontext beschreiben.	Eine Grundvoraussetzung für virtuelle Zusammenarbeit, für digitale Zusammenarbeit ist Vertrauen. (MA 2)
	Folgen von Vertrauen/Misstrauen	In dieser Unterkategorie werden positive oder negative Auswirkungen von vorhandenem bzw. fehlendem Vertrauen in der digitalen Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter kodiert.	Wenn wir uns gegenseitig ein sehr ehrliches Feedback geben können – und das natürlich gegenseitig und nicht nur in eine Richtung, dann merke ich halt, dass wir uns da vertrauen. (FK 6)
Einflussfaktoren_ Führungskraft		Hierzu gehören alle Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen der Führungskraft, die für eine vertrauensvolle Beziehung in der digitalen Zusammenarbeit zum Mitarbeiter relevant sind bzw. dieses beeinflussen.	

	FK_Normen- und Wertorientierung	Aussagen, die verdeutlichen, dass die Führungskraft die Interessen der Gruppe fokussiert (Interessensvertretung), hohe Leistungsstandards und/oder Erwartungen vorlebt sowie glaubwürdig und/oder vorbildhaft agiert. Zudem zeigt die Führungskraft Loyalität, Integrität, Offenheit und/oder akzeptables Verhalten wie z.B. Ehrlichkeit und/oder übernimmt Verantwortung für ihre Mitarbeiter.	Die Führungskraft ist ein Stück weit vielleicht auch ein bisschen die Speerspitze, der Schutzschild auch zwischen dem, was kommt vielleicht mal von außen. (FK 1)
	FK_Visions- und sinnorientiertes Verhalten	Die Führungskraft vermittelt ihren Mitarbeitern klare Vision- und/oder Zielvorgaben, den Sinn und Bedeutung der täglichen Arbeit und/oder zeigt selbst entsprechendes Engagement, das durch den Mitarbeiter wahrgenommen wird. Außerdem versteht es die Führungskraft, Commitment zu fördern.	Das heißt, ein, ein Mitarbeiter, den ich einstelle, der/ also mit dem rede ich auch relativ offen darüber, was er so erreichen will, was so seine persönlichen Ziele sind, und versuche dann ein Bezug herzustellen zu wie kann man das denn mit, mit dem geschäftlichen Zielen kombinieren? (FK 1)
	FK_Wertschätzung und Förderung der Mitarbeiter-Fähigkeiten und Kompetenzen	Die Führungskraft fördert beim Mitarbeiter Eigenständigkeit, Selbstständigkeit, Perspektivenwechsel, kritisches Denken, Innovation, gegenseitige berufliche Anerkennung und/oder Feedback bzw. Rückmeldungen zu geben.	Aber die Consultants sind bei uns, und auch ich als einer von denen, wir sind da sehr frei in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Diese Freiheit nimmt natürlich zu, je länger man dabei ist. (MA 5)
	FK_Besitz von Fähigkeiten und Kompetenzen	Kodes, die kognitiven, sozialen und/oder fachlichen Fähigkeiten und/oder Kompetenzen der Führungskraft beschreiben, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu fördern.	So auf der einen Seite dieses Empathie, Zuhören auf der anderen Seite aber auch durchsetzungsstark sein, kein Waschlappen, das sind glaube ich so/ Das ist so die

			wichtigste Kombination für eine Führungskraft. (MA 5)
	FK_persönliche Ebene	Die Führungskraft berücksichtigt die individuellen Situationen, Erwartungen und/oder Wünsche des einzelnen Mitarbeiters. Die Führungskraft sorgt für individuelle Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters und nimmt dabei die Rolle des Mentors/ Coaches auf Augenhöhe ein. Die Arbeitsbeziehung ist durch allgemeinen Respekt, Zuneigung und Wohlwollen gegenüber dem Anderen gekennzeichnet. Es besteht eine emotionale Verbindung.	(...) ich habe diesen Menschen mal eingestellt, weil ich mich auf einer ganz gewissen Ebene in den verliebt habe. Wir stellen nach Charakter ein, nicht nach Noten. (FK 5)
Einflussfaktoren_Mitarbeiter		Zu dieser Kategorie gehören alle Eigenschaften und/oder Verhaltensweisen des Mitarbeiters, die für eine vertrauensvolle Beziehung zur Führungskraft im digitalen Arbeitskontext von Relevanz sind bzw. diese beeinflussen.	
	MA_Normen- und Werteorientierung	Aussagen, die verdeutlichen, dass der Mitarbeiter die Interessen der Führungskraft fokussiert (Interessensvertretung), hohe Leistungsstandards und/oder Erwartungen verfolgt, glaubwürdig und/oder vorbildhaft agiert. Der Mitarbeiter zeigt Loyalität, Integrität und/oder Offenheit sowie akzeptables Verhalten wie z.B. Ehrlichkeit.	(...), dass man anruft und sagt: Ich schaffe das aus dem und dem Grund nicht oder hier und dort gibt es Herausforderungen/ Hindernisse. Und ich brauche irgendwie Unterstützung. (MA 4)

	MA_Visions- und sinnorientiertes Verhalten	Der Mitarbeiter verfolgt die Vision- und Zielvorgaben der Führungskraft, sieht Sinn und Bedeutung in der täglichen Arbeit und zeigt Engagement und Commitment, das durch die Führungskraft wahrgenommen wird.	(...), dass das alles Menschen sind, die einen gewissen unternehmerischen Mindset haben, die selbst motiviert sind, also intrinsisch motiviert sind, und wo ich dann teilweise auch Führung von unten sozusagen erfahre, also wo dann auch irgendwo Input eingefordert wird. (FK 1)
	MA_Wertschätzung und Förderung der Führungskräfte-Fähigkeiten und Kompetenzen	Der Mitarbeiter bringt seine Anerkennung über die beruflichen Kompetenzen und/oder Fähigkeiten der Führungskraft zum Ausdruck und/oder zeigt Wertschätzung für das Verhalten der Führungskraft.	Ich finde, dass irgendwann im Jahr auch mal der Zeitpunkt gekommen ist, dass man irgendwie mal Danke sagt. (MA 4)
	MA_Besitz von Fähigkeiten und Kompetenzen	Der Mitarbeiter zeigt Verhaltensweisen, Fähigkeiten und/oder Kompetenzen, die das Vertrauen der Führungskraft in den Mitarbeiter fördern. Dazu zählen das Geben oder Einfordern von Rückmeldungen oder Feedback, Eigenständigkeit, Selbstständigkeit, Perspektivenwechsel, kritisches Denken und/oder Innovation. Der Mitarbeiter verfügt über tätigkeitsbezogenes Wissen, Kompetenzen und/oder Fähigkeiten.	(...) ich habe das Gefühl, das wird irgendwo ein bisschen knapp, dann würde ich das auch schon äußern und fragen, ob da noch jemand unterstützen kann. (MA 3)

	MA_persönliche Ebene	Der Mitarbeiter kann der Führungskraft gegenüber offen und ehrlich seine individuelle Situation, Erwartungen und/oder Wünsche kommunizieren. Die Arbeitsbeziehung ist durch allgemeinen Respekt, Zuneigung und/oder Wohlwollen gegenüber dem Anderen gekennzeichnet. Es besteht eine emotionale Verbindung.	Für mich läuft es gut, wenn ich das Bedürfnis habe meinem Vorgesetzten zu sagen, wenn ich unzufrieden bin. (MA 4)
Unternehmen_ Strukturen		Hierzu zählen etablierte organisationale Strukturen, Prozesse und/oder (formelle und informelle) Regeln in den Unternehmen, die gemäß den Aussagen der Studienteilnehmer für das Vertrauensverhältnis relevant sind.	Es gibt bei uns keine festen Arbeitszeiten, es gibt Bürozeiten, die sind ohne Absprache, so, dass jemand reinkommen kann, wie er möchte. (FK 5)
Digitaler Arbeitskontext	Tools	Beschreibungen oder Nennungen von konkreten Informationswegen sowie Informations- und Kommunikationstechnologien, die in den Unternehmen zur digitalen Zusammenarbeit verwendet werden.	E-Mail, z.B. Outlook; Instant Messenger, z.B. WhatsApp, SMS; Datenbanken (Cloud/Laufwerk), z.B. Sharepoint; Projektmanagementtools/Apps, z.B. Trello; Terminabstimmungstools, z.B. Doodle, Outlook; Intranet; Analoge Tools, z.B. Flipchart, Whiteboard; Telefonie, z.B. Smartphone; Sprachnachricht; Video-telefonie, z.B. Skype

	Kommunikationsform/-gestaltung	Diese Unterkategorie beinhaltet Aussagen darüber, in welchem beruflichen Kontext und mit welcher Präferenz die verschiedenen Informationswege sowie Informations- und Kommunikationstools verwendet werden.	(...) deswegen gibt es für mich Abstufungen: Videotelefonat, Telefonat, Sprachnachricht. Ich schreib auch mal eine WhatsApp, so ist es ja nicht, aber ich benutze lieber einen Anruf oder eine Sprachnachricht bevor ich mal eine E-Mail schreibe. (FK 5)
	Folgen des digitalen Arbeitskontextes	Kodes, die die Auswirkungen der digitalen Zusammenarbeit auf das Vertrauensverhältnis zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter aufzeigen.	Ich sage mal digitale Medien machen es komplizierter. Wenn ich sie immer sehen würde, wäre es immer deutlich einfacher. Wenn es keine digitalen Medien gäbe, würde ich gar nicht mit ihnen reden und das wäre noch schwerer – ist also auch nichts (lacht). Also hilft es natürlich, ersetzt aber für mich in keiner Weise persönliche Kommunikation. (FK 6)

Anhang 6-17: Kurzfragebögen und Transkripte der Interviews

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 1

Ort: Universität Hamburg, Bibliothek der Wirtschaftswissenschaften

Datum: Sa., 09.03.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): Skype-Interview

Gesprächspartner: MA1

- a. Geschlecht (m/w/d): weiblich
- b. Alter: 25 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Mitarbeiter
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): ---
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 1 Jahr
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 1 Jahr
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 4-5 Tage
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 55min 18 sec Tonbandaufnahme: ~~Ja~~ / Nein [Grund: ----]

1 Interview 1

2
3 I: Genau, also jetzt einfach mal zum Einstieg, magst du mir mal bitte erzählen, was du so in deiner
4 Tätigkeit als Consultant so tagtäglich machst und wie sieht so ein klassischer Tagesablauf bei dir aus?

5
6
7 B1: Also momentan bin ich rein im Projektmanagement. Also wir machen da quasi die Projektleitung
8 und da arbeite ich meiner Chefin, also meiner Projektleiterin, zu. Genau da ist eigentlich jeder Tag
9 anders. Das hängt eigentlich immer so ein wenig von der Projektphase und von den Fristen ab aber
10 momentan haben wir eine Testphase und in den Testphasen sind wir dann viel am Dokumentieren und
11 am Schauen und am Tests koordinieren. Genau, und viel am Reporten.

12
13
14 I: Mhm (zustimmend), du hast gesagt du arbeitest dann viel deiner Projektleiterin zu. Wie oft siehst du
15 die dann pro Woche?

16
17
18 B1: Die sehe ich vier Tage pro Woche, wobei ich der ja nicht disziplinarisch zugeordnet bin.

19
20
21 I: Okay. Bei der Zusammenarbeit oder bei der Arbeit in diesem Projekt, habt ihr da, also wie organisiert
22 ihr euch da, wie organisiert ihr da eure Zusammenarbeit? Welche Schnittstellen gibt es da? Magst du
23 darauf nochmal kurz eingehen?

24
25
26 B1: Also meinst du da jetzt mit welchen Systemen wir da arbeiten oder wie wir kommunizieren?

27
28
29 I: Ja genau, beides. Wie läuft die Zusammenarbeit genau ab, wie kommuniziert ihr, über welche Tools?

30
31
32 B1: Also das kommt ein wenig darauf an. Also firmenintern haben wir, nutzen wir Google Chat, also
33 Google Hangouts. Und Google Mail, hauptsächlich. Und der Kunde nutzt auch Skype und da chatten
34 wir dann über den normalen Skype Chat und über Outlook. Und telefonieren machen wir dann auch
35 häufig über diesen Skype for Business Chat. Genau, E-Mails über Outlook und oder eben übers Handy.
36 Also übers Handy wäre dann wieder firmenintern, das wäre dann wieder Google Hangouts, das ist ja
37 so was ähnliches wie WhatsApp, oder eben SMS oder dann über Anruf.

38
39
40 I: Okay und so werden dann auch Termine mit Kunden abgestimmt oder eben innerhalb von eurem
41 Projektteam?

42
43
44 B1: Ja genau. Ja die Termine werden eigentlich alle über, ja gut Outlook, da kann man dann ja eben
45 Terminanfragen versenden und das geht eben auch bei Google. Wobei wir jetzt beim Kunden primär
46 Outlook benutzen, weil die Termine ja meistens nicht nur zwischen uns beiden stattfinden. Genau, und
47 da wird eigentlich immer Google verwendet und bei Outlook kann man ja auch/ (Verbindung weg)

48
49
50 I: Jetzt war die Verbindung gerade weg. Magst du nochmal anfangen?

B1: Ja wir koordinieren die Termine quasi über Outlook, sind dann aber mit Skype for Business in den Terminen miteinander verbunden. Da wählt sich dann jeder von seinem Standort ein, weil wir nicht alle an einem Ort sitzen.

I: Mh (zustimmend), okay. Und wenn es um Informationen geht, die an alle verbreitet werden müssen, also sowohl an den Kunden als auch an projektinterne Mitarbeiter. Dann nutzt ihr auch Google, oder?

B1: Ne, Google nutzen wir nur wenn wir firmenintern arbeiten, also nur unter uns. Wenn ich jetzt zum Beispiel meinem disziplinarischen Chef schreibe, schreibe ich ihm über Google. Also wenn ich meiner Projektleiterin schreibe, benutze ich in der Regel eigentlich immer Outlook oder Skype, weil das auch der Kunde nutzt. Das ist dann einfacher, weil ja auch häufig E-Mails weitergeleitet werden und dann geht das einfach schneller, wenn man ein Format nutzt.

I: Okay. Du hattest vorher gesagt, dass du deine Projektleiterin vier Tage in der Woche siehst. Habt ihr da feste Tage oder Präsenzzeiten oder ist das eher variabel gehalten? Oder ist das eher automatisch, weil ihr ja eh zusammen beim Kunden seid, oder wie muss ich mir das vorstellen?

B1: Also das hängt immer ein bisschen davon ab, was wir gerade zu tun haben. Also jetzt waren wir zum Beispiel die vergangenen zwei Wochen beide jeweils von Montags bis Donnerstags am gleichen Standort. Aber jetzt nächste Woche muss ich wieder an einen anderen Standort und dann sehen wir uns Montag und Dienstag und Mittwoch und Donnerstag dann nicht, weil ich dann den Standort wechsle. Und es hängt immer so ein bisschen davon ab, welche Projektphase ist und wer an welchem Standort sein muss. Wir haben fünf Standorte insgesamt und wir teilen uns dann häufig auf, dass wir nicht immer zusammen an einem Standort sind, weil es häufig einfacher und schneller geht, wenn wir sagen okay du fährst da hin und ich fahre da hin.

I: Okay. Das reicht mir dann auch erstmal zu dieser Frage. Im nächsten Abschnitt unserer Fragen möchten wir uns jetzt nochmal konkreter auf die Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft beziehen. Und da zunächst eine ganz allgemeine Frage: Wie funktioniert so die Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft?

B1: Also meint ihr jetzt speziell zwischen meiner Projektleiterin und mir oder zwischen meinem disziplinarischen Chef, dem ich wirklich zugeordnet bin?

I: Mh, ja also, wir würden uns jetzt eher auf den disziplinarischen beziehen wollen. Aber du kannst gerne zu beiden etwas sagen.

B1: Also gut, zu meinem disziplinarischen Chef habe ich jetzt gerade nicht so viel Kontakt. Also wir schreiben so einmal in der Woche und das bezieht sich so meistens darauf, also da sind wir meistens in dem Google Chat und wenn wir dann wirklich Fragen haben, dann telefonieren wir kurz. Aber dadurch, dass wir auf drei unterschiedlichen Projekten sind, sehen wir uns eben sehr selten. Was aber daran liegt, dass ich von Montag bis Donnerstag in 'Bundesland' bin und er Montag bis Donnerstag in 'anderes Bundesland' und wir dann freitags auch noch verschiedene Standorte haben. Also wenn er in 'Stadt' ist und ich in 'andere Stadt', dann sehen wir uns eben quasi nie, außer wenn wir jetzt eben mal ein Firmenevent haben oder wenn es eben mal passt. Aber ansonsten funktioniert die Kommunikation

eigentlich immer über Laptop, Handy, E-Mails, Google Chat oder eben über Telefon, dass man sich dann eben mal schnell anruft.

I: Mh (zustimmend). Und Mitarbeitergespräche führt er dann mit dir? Auch einmal im Jahr wahrscheinlich?

B1: Ja genau. Also Mitarbeitergespräche haben wir einmal im Jahr. Da treffen wir uns dann aber persönlich dafür. Also weil da, das wird dann tatsächlich nicht übers Telefon gemacht und da wird dann besprochen, gut wo will man hin. Da gibt es dann einen Weiterentwicklungsplan und da wird dann all sowas besprochen und das geht dann persönlich einfach ein bisschen besser. Und, aber so Feedbackgespräche habe ich zum Beispiel auch mit meiner Projektleiterin, weil wir müssen im Jahr immer so fünf bis sieben Bewertungsbögen ausfüllen lassen von denen, mit denen wir quasi zusammenarbeiten. Und für diese Bewertungsbögen müssen wir dann auch uns mit denen zusammensetzen und uns Feedback einholen und uns sagen was sollen wir anders machen, was müssen wir anders machen und sowas. Und diese Bewertungsbögen wiederum bespreche ich dann auch in dem Weiterentwicklungsgespräch, in dem Jahresgespräch mit meinem disziplinarischen Chef dann. Weil er kann mich ja schwer beurteilen, weil er mich ja nicht sieht quasi. Er sieht mich über ein halbes Jahr quasi gar nicht, wie ich mich Verhalte beim Kunden, wie ich überhaupt arbeite, das kann er ja schwer beurteilen. Dafür helfen ihm dann wiederum diese Bewertungsbögen, die meine Projektleiterin ausgefüllt hat und mit mir besprochen hat.

I: Ja. Deswegen hatte ich gefragt, weil du ja erst erzählt hattest, dass ihr euch gar nicht seht und da dachte ich mir dann, wie soll er dich denn am Ende des Jahres beurteilen, wenn er so gar nichts mitbekommen hat? Okay. Wie würdest du denn generell die Beziehung zwischen dir und deiner Führungskraft beschreiben, euer Verhältnis? Was läuft gut, was läuft schlecht?

B1: Also eigentlich wirklich gut. Weil bei uns ist das so aufgebaut, ich habe zwar quasi zwei Führungskräfte, nenne ich es einmal, denen ich disziplinarisch zugeordnet bin. Das eine ist ein Senior Manager, also das ist quasi mein 'interne Jobbezeichnung für diesen Manager' [im Folgenden Manager 1]. Mit dem führe ich dann auch tatsächlich die Feedbackgespräche und der sagt auch „okay, du bist bereit befördert zu werden, du brauchst eine Gehaltserhöhung oder das lief nicht so gut, das lief gut oder arbeite lieber nochmal daran, da musst du besser werden“. Und dann habe ich meinen Mitarbeiter-Verantwortlichen. Das ist quasi mein Partner. Das ist quasi der höhere Chef. Und mit meinem 'Manager 1' kommuniziere ich beispielsweise wesentlich häufiger, weil ich mit ihm auch ausmache, welche Trainings muss ich machen, was muss ich machen, um meinen Weiterentwicklungsplan zu erreichen und der kümmert sich auch primär darum, in welchen Projekten ich eingesetzt werde und versucht mich dann unter zu kriegen. Und mein Partner, mit dem habe ich auch einmal im Jahr ein Gespräch, das bezieht sich häufig auch auf dieses Weiterentwicklungsgespräch, wenn zum Beispiel Beförderungsrunden anstehen. Oder genau, weil man muss dann quasi dem Partner vorgeschlagen werden bei Beförderungsrunden und dann muss man sich mit ihm nochmals unterhalten. Aber generell habe ich mehr mit meinem People Manager zu tun als mit meinem Partner. Ich glaube so ist das Konzept auch gedacht, weil der Partner auch ziemlich viele unter sich hat und das dann nochmal aufgedrösel wird quasi.

149

150 I: Mh (zustimmend). Und gibt es Dinge wo du sagst, die laufen nicht so gut, nicht so reibungslos? Da
151 könnte man vielleicht noch etwas verbessern?

152

153

154 B1: Gut, manchmal ist bei uns eben das Problem, das wir uns nicht sehen. Also wir sind zwar quasi in
155 einem Team und ich bin denen auch zugeordnet und ich kenne das Team auch, aber da ich quasi
156 eigentlich komplett in dem anderen Team arbeite/ also meine Projektleiterin ist disziplinarisch zum
157 Beispiel den beiden auch gar nicht zugeordnet. Also die ist in einer ganz anderen Gruppe. Und das
158 macht es eben teilweise etwas schwierig, weil wir uns eben gar nicht sehen. Andere im Team sagen
159 eben „Och, da habe ich mich mal mit ihm im Flur unterhalten oder da habe ich mal mit ihm einen
160 Kaffee getrunken“. Und das habe ich eben einfach nicht. Ich bin wirklich darauf angewiesen, dass wir
161 schauen, dass wir uns regelmäßig zusammentelefonieren oder zusammenschreiben. Gut, jetzt diese
162 Woche, genau vergangenen Montag bis Freitag, haben wir jetzt nicht gesprochen, aber davor die
163 Woche. Und das ist dann, man muss eben schauen, dass man sich ein- bis zweimal im Monat
164 zusammentelefoniert und schreibt. Weil sonst wird es, glaube ich, relativ schnell schwierig, weil er ja
165 auch nicht mitbekommt bin ich zufrieden oder bin ich nicht zufrieden. Und das ist bei Projekten, da
166 gibt es das ja relativ häufig, dass gerade Anfänger sagen: „Okay gut, ich bin jetzt kein Anfänger mehr,
167 ich bin hier nicht zufrieden, ich habe mir das anders vorgestellt.“ Das gibt es bei uns relativ häufig. Da
168 ist es, glaube ich sehr wichtig, dass man sich gut mit denen versteht und dass man so jemandem
169 zugeordnet hat, den man auch regelmäßig sieht oder spricht. Da ist eben einfach die Schwierigkeit,
170 dass ich die beiden einfach wirklich nicht sehe. Ich bin wirklich einfach nur darauf angewiesen, dass
171 wir schreiben oder mal telefonieren, und weil sonst sehe ich die wirklich nur/ zweimal im Jahr haben
172 wir ein Teamevent und dann da. Weil ich nicht bei denen auf dem Projekt bin.

173

174

175 I: Okay, das ist schon wirklich wenig.

176

177

178 B1: Und bei dem Gespräch eben, also dreimal im Jahr. Das ist eben nicht viel. Andere sehen ihre
179 Führungskraft, eben wenn die zusammen auf einem Projekt sind, jeden Tag oder viermal pro Woche.
180 Und das habe ich eben nicht. Das ist einfach ein bisschen schwierig bei uns. Dass wir schauen müssen,
181 dass wir uns irgendwie koordinieren und mitbekommen, was der andere macht.

182

183

184 I: Ja. Du hast gesagt, dass es unter anderem schwierig ist, dass ihr euch nicht seht, weil dann
185 Koordinationsschwierigkeiten entstehen und dass du ihm eben nicht mal kurz auf dem Flur begegnest
186 und dich inhaltlich zu einem Projekt kurz mit ihm abstimmen kannst. Gibt es noch andere Bereiche wo
187 es schwierig ist, beziehungsweise wo es sich darauf auswirkt, dass ihr euch nicht seht?

188

189

190 B1: Naja gut, also man baut ja zu seinem Chef eine ganz andere Beziehung auf. Ich habe zum Beispiel
191 eine Arbeitskollegin, die arbeitet mit beiden Chefs zusammen. Sowohl mit meinem 'Manager 1' als
192 auch mit meinem Partner. Und die hat natürlich eine ganz andere Bindung zu den beiden. Weil die
193 sehen sich, machen auch abends mal was zusammen. Und das habe ich ja nicht. Dadurch bin ich quasi
194 eher in dem anderen Team, da fühle ich mich gut aufgehoben. Anstatt eben in meinem Team und das
195 ist eben einfach ein wenig schwierig, aber ich glaube das ist in der Beratung relativ normal, dass man
196 nicht immer in einem Team bleibt, also dass man nicht immer in seinem/ also mein Partner zum
197 Beispiel hat bei den Projekten/ also für mich zum Beispiel gab es kein passendes Projekt, als ich mit
198 meiner Ausbildung fertig war. Und dann wurde gesagt, okay also bevor du jetzt auf der Bank sitzt, also

199 bevor du jetzt kein Projekt hast, gehst du eben in die andere Partnergruppe. Und das war eben geplant
200 für zwei Monate, aber gut, das hat sich jetzt eben herausgestellt, dass das jetzt ein wenig länger dauert
201 (lacht). Was ja auch nicht schlimm ist, aber das machte es eben ein bisschen schwierig, weil man baut
202 eben einen ganz andere Beziehung zu seinem Chef auf, glaub ich. Oder generell zu seinem Team, wenn
203 man zusammenarbeitet. Also ich hatte vorher einen Werkstudentenjob, einen Bürojob, wo ich
204 zweieinhalb Tage in der Woche mit meinem Chef und meinem Team in einem Raum saß und da baut
205 man dann eine ganz andere Beziehung zu denen auf, also auch privat. Als wenn man jetzt wirklich nur
206 sagt, also wir telefonieren jetzt zweimal pro Monat und sehen und dreimal im Jahr dazu, also das ist
207 natürlich schwierig.

208
209

210 I: Ja, also würdest du die Beziehung zu deinem jetzigen Chef aufgrund der digitalen Zusammenarbeit
211 als eher distanziert oder als nicht so persönlich beschreiben, oder wie?

212
213

214 B1: Also nicht distanziert, aber es ist eben wirklich einfach nicht so persönlich. Also am Telefon ist es
215 ja häufig, da sieht man ja auch nicht wie reagiert der andere jetzt. Da kann man es ja immer ein
216 bisschen schwieriger einschätzen. Also nicht distanziert, wir verstehen uns schon wirklich gut, ich bin
217 ja auch froh, dass wir das auf die Reihe bekommen. Da hatte ich anfangs auch Bedenken, so okay jetzt
218 telefonieren wir einmal in drei Monaten und ich bekomme eigentlich gar nichts mehr mit und ich bin
219 eigentlich gar nicht mehr dabei. Aber so ist es zum Glück nicht. Also das passt schon. Und wir
220 telefonieren dann ja auch nicht nur zwei Minuten und sagen „okay mir geht’s gut, ich lebe noch“
221 (lacht), sondern das sind dann schon längere Gespräche wo man sich dann wirklich ein bisschen Zeit
222 nimmt und fragt, wie es läuft, „bist du zufrieden, und kommst du zurecht, und ist beim Kunden alles
223 gut, mit der Projektleiterin und mit dem Team, das wir da haben, und fühlst du dich wohl?“ Und das
224 ist dann, dass passt dann schon auch. Aber das eben schon was anderes das persönlich zu besprechen
225 als jetzt übers Telefon.

226
227

228 I: Ja klar, das ist auf jeden Fall nachvollziehbar. Ganz generell nochmal die Frage, welche Ursachen
229 siehst du denn für gute oder schlechte Beziehungen zu Führungskräften?

230
231

232 B1: Also gut auf jeden Fall, dass man sich eben versteht und dass man in das Team eingebunden wird
233 und dass man sich mit seiner Führungskraft, also dass man Themen auch offen ansprechen kann. Und
234 dass man einen auch ernst nimmt. Weil ich glaube es wird relativ schnell schwierig, wenn man Sachen
235 anspricht und angenommen ich würde jetzt sagen: „Ich fühle mich nicht wohl“, und die würden beide
236 nichts unternehmen. Also dann würde ich ja/ das wäre ja ein Albtraum für mich dann. Also da, was
237 heißt ein Albtraum, aber es wäre einfach nicht optimal, wenn die beiden da nichts unternehmen
238 würden. Und das wäre dann auch ein Grund, also wenn die beiden da nichts unternehmen würden,
239 würde schon auch, glaube ich, die Beziehung darunter leiden. Und wo ich eben auch ganz froh bin,
240 dass die eben sagen, dass die diese Bewertungsbögen von der Projektleiterin haben möchten, um mich
241 zu beurteilen. Das fand ich ganz gut. Und dann finde ich ganz gut, dass sie sich schon interessieren
242 dafür, wie ich mich beim Kunden verhalte. Also die telefonieren und sprechen mit dem Kunden und
243 fragen „hey seid ihr zufrieden mit ihr, wie verhält sie sich“ und „hat sie sich gut eingelebt“ und sowas.
244 Und das fand ich eigentlich auch ganz gut, dass sie das gemacht haben. Also dass sie eben nicht nur
245 meine Meinung gehört haben, sondern dass sie dann eben auch mal das andere Team gefragt haben,
246 den Kunden gefragt haben, also dass sie einfach ihr Sichtfeld erweitert haben und nicht nur meine
247 Meinung gehört haben. Und das sind eigentlich schon, das sind alles so Faktoren. Doch, die sind schon
248 gute Chefs (lacht).

249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297

I: Okay, also ich fasse mal ganz kurz zusammen. Für dich ist es in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft wichtig, damit ihr auch im digitalen Arbeitskontext eine gute Beziehung aufbauen könnt, dass du Themen offen ansprechen kannst. Dass dich deine Führungskräfte auch ernst nehmen und dann tatsächlich im nächsten Schritt die Dinge auch umsetzen und wirklich was tun. Auch die Bewertungsbögen hast du angesprochen und eben die verschiedenen Sichtweisen, Sichtfelder erweitern, also dass sie quasi auch auf den Kunden schauen, auf die Bewertungsbögen und mit dir in Kontakt sind. Sodass sie sich verschiedene Perspektiven einholen. Und generell, dass sie Interesse zeigen. Diese Punkte habe ich mitgenommen, richtig?

B1: Ja.

I: Okay. Und sind das auch so die Punkte, die dir besonders wichtig sind, oder gibt es da noch mehr Dinge, die dir in der digitalen Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft besonders wichtig sind?

B1: Also auf jeden Fall das, was ich bereits angesprochen habe. Dass sie mich dann eben auch ernst nehmen. Weil ich glaube, wenn man gerade nur über Telefon kommuniziert und zum Beispiel keinen Videoanruf hat oder die Reaktion des Anderen nicht sieht, ist es häufig/ also ich kann ja auch sagen, es ist alles gut und es ist nicht alles gut. Und vielleicht würden sie es ja persönlich, Face-to-Face sehen, wenn was nicht gut ist. Und das sehen sie ja dann nicht. Deswegen muss man dann einfach darauf vertrauen, dass ich ehrlich bin und die ehrlich sind, und dass man dann auch sagt, okay, wenn was nicht gut ist, dass die dann da auch tatsächlich daran arbeiten, oder dass ich auch daran arbeite, wenn sie mir sagen: „Hey das war nicht so gut“, dass ich dann sage: „Okay mache ich anders.“ Dadurch, dass man nicht die Reaktionen des Anderen sieht, muss man eben wirklich darauf vertrauen, dass jeder ehrlich miteinander ist. Dass man nichts irgendwie schönredet oder gut, dass man eben nicht um den heißen Brei herumredet, sondern dass man wirklich sagt, was los ist.

I: Mh (zustimmend). Also man muss eben auf die Ehrlichkeit des Gegenübers vertrauen?

B1: Ja. Vor allem, wenn man sich eben nicht sieht, ist es eben schon, ich weiß nicht, wenn man die Reaktionen nicht sieht, kann man es eben nicht so gut einschätzen.

I: Ja, klar. Genau, du hast es schon ein bisschen angesprochen. Trotzdem nochmal die Frage: Was konkret unternimmst du, wenn du merkst, dass es gerade in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft nicht so gut läuft?

B1: Also den Fall hatte ich jetzt zum Glück noch nicht. Aber ich glaube, wenn es vorkommen würde, würde ich zuerst mit meinem „Manager 1“ darüber sprechen. Oder wahrscheinlich zuerst mit einer Kollegin und fragen, ob ich übertreibe und ob das jetzt wirklich ein Grund ist, das nochmals anzusprechen. Und dann würde ich wahrscheinlich einfach kurz meinem „Manager 1“ schreiben, ob wir mal kurz telefonieren können, nochmal kurz sprechen können. Und dann würde ich nochmal mit ihm darüber sprechen, bevor ich jetzt nochmal mit meinem Partner spreche. Und ich denke mal, also zumindest schätze ich ihn jetzt schon so ein, dass er das dann schon ernst nimmt und sich dann schon

298 auch darum kümmern würde. Zumindest hat er sich jetzt schon so um alle Anliegen, die ich bis jetzt
299 hatte, schon gekümmert.

300

301

302 I: Okay, schön. Das hört sich nach einem tollen Chef an (lacht).

303

304

305 B1: Ja doch, die sind wirklich beide top. Und die wissen ja auch andersherum, dass es blöd ist, dass sie
306 mich nicht sehen. Sie sagen ja auch, sie haben mich eingestellt, aber du bist nicht da (lacht). Also das
307 ist ja auch für die blöd.

308

309

310 I: Okay, ja. Also im nächsten Schritt haben wir eine kleine Situation, in die du dich reinversetzen sollst,
311 und stellen dir dann auch dazu wieder Fragen. Ich lese das einfach mal kurz vor. Für einen wichtigen
312 Termin mit der Geschäftsführung eines Kunden liegt es in deiner Verantwortung eine Marktrecherche
313 vorzunehmen und eine umfassende Präsentation für deine Führungskraft vorzubereiten. Das ist die
314 Situation und die Frage ist jetzt ganz simpel: Wie stellt deine Führungskraft sicher, dass diese
315 Präsentation von dir auch erstellt wird?

316

317

318 B1: Gut, da sprechen wir dann ja nicht von den disziplinarischen Chefs jetzt bei mir, sondern von der
319 Projektleiterin. Das ist dann eigentlich so, gerade wenn wir so Analysen machen, was auch schon
320 vorkam, dann stimmen wir uns davor natürlich ab, welche Kennzahlen brauchen wir, was brauchen
321 wir alles. Und dann stimmen wir das erst mehrere Male ab, und dann stimmen wir uns auch
322 zwischendurch nochmal ab, bevor ich jetzt zum Beispiel mich verreine auf irgendeine Zahl und die
323 dann gar nicht so wichtig ist wie eine andere Zahl. Also wir sprechen dazwischen eigentlich relativ viel
324 und schicken uns die Analysen hin und her. Wir haben zum Beispiel so einen Projekt-SharePoint, wo
325 wir die dann ablegen, und dann kann jeder draufschauen und da prüfen wir dann immer auch gegen.
326 Und die Präsentation stellt sie dann sicher, dass die gemacht wird, dass wir dann zum einen schauen,
327 also dass sie mir schon sagt grob die Inhalte und den Rahmen, die sie drin haben möchte und wie lang
328 die Präsentation sein soll. Also dass sie schon die Rahmenbedingungen absteckt, damit ich weiß, ob
329 ich 20 Folien oder zwei Folien machen soll. Dann fange ich an die Folien zu machen und überlege mir
330 eine Agenda und schaue, wie ich das sinnvoll aufbaue, und schreibe mir auf jede Folie so grob die
331 Inhalte. Und dann stimme ich das in der Regel nochmal kurz ab, so fünf Minuten. Das dauert dann nicht
332 lange, da sage ich so: „Okay, ich möchte jetzt gerne diese zehn Punkte aufnehmen. Bist du
333 einverstanden?“ Und dann sagt sie zum Beispiel: „Okay, gehe auf die Punkte drei und vier nochmal
334 genauer ein als auf Punkt sechs und sieben.“ Und genau, dann mache ich die Präsentation und dann
335 stimmen wir die am Ende eigentlich nochmal ab. Und dann gibt es eigentlich immer nochmal kleinere
336 Anmerkungen, die dann nochmal umgesetzt werden, und dann präsentiert sie.

337

338

339 I: Okay. Nehmen wir mal an, dass es bei dir aufgrund eines Zwischenfalls gerade nicht möglich ist, dass
340 du diese Präsentation fertig stellst. Was würdest du in diesem Fall machen und wie würde dein
341 Vorgesetzter in diesem Fall reagieren?

342

343

344 B1: Also ich würde ihr eben auf jeden Fall/ Also angenommen sie würde sagen: „Bis Donnerstag 13 Uhr
345 musst du diese Präsentation fertig haben“ und ich hätte es jetzt nicht, dann würde ich ihr, sobald ich
346 das weiß, Bescheid sagen, dass ich das nicht schaffe. Also sobald ich merke „okay ich schaffe das nicht“,
347 ihr Bescheid geben. Damit sie eben schaut, ob das jemand anderes erledigen kann. Oder was ich auch

348 schon häufiger gemacht habe, wenn ich gemerkt habe „oh ich habe mehrere Aufgaben, die parallel
349 laufen, die aber beide fertig werden müssen“, dass ich dann andere Aufgaben zum Beispiel abgebe.
350 Wir haben zum Beispiel noch eine Praktikantin und eine Werkstudentin, und dass ich dann sage:
351 „Bereite das doch bitte schon einmal vor“, und dass ich dann nur noch die Feinjustierung machen kann,
352 dass die quasi schon 60% der Arbeit vorgeleistet haben und dass ich dann die restlichen 40% mache.
353 Oder, wenn die Präsentation so umfangreich ist, dass ich die Präsentation machen muss, dann
354 versuche ich andere Aufgaben abzugeben oder anders zu priorisieren. Das ist einfach eine
355 Prioritätsfrage, also „okay wie wichtig sind die anderen Aufgaben, die noch anfallen und mache ich
356 jetzt erst die Präsentation und dann die anderen Sachen oder sind die anderen Sachen wichtiger als
357 die Präsentation?“ (Schilderung des eigenen Abwägens)

358
359
360 I: Wer würde denn dann vor dem Kunden die Verantwortung tragen? Wärest du oder deine
361 Vorgesetzte? Also, wenn dies Präsentation nicht oder nur halb fertig wäre oder wie auch immer.

362
363
364 B1: Also das wäre dann meine Projektleiterin, weil sie quasi den Hut aufhat und dafür verantwortlich
365 ist, dass wir die Aufgaben liefern. Gut, wobei es natürlich auch auf mich kein gutes Licht werfen würde,
366 wenn es heißt: „Das war jetzt ihre Aufgabe und die hat sie jetzt nicht fertiggestellt.“ Aber in der Regel
367 schaut man dann einfach, dass man es fertig bekommt, oder dass man dann etwas länger arbeitet.
368 Also da gibt es das dann nicht, dass man nach Hause geht, wenn man weiß man hat noch eine
369 Präsentation offen, die noch fertig werden muss. Dann sagt man eben, okay dann mache ich eben die
370 anderen Sachen später. Das klärt man dann gegebenenfalls auch mit dem Kunden ab. Das hatten wir
371 auch schon, dass die gesagt habe: „Hey, du hast uns da jetzt fünf Prio A- Themen gegeben. Was davon
372 ist denn jetzt wirklich Prio A und was Prio B, und was man dann danach machen kann, weil wir uns ja
373 auch nicht teilen können.“

374
375
376 I: Okay. Das war nun der erste Abschnitt, wo wir uns auf die Zusammenarbeit bezogen haben. Vielen
377 Dank dafür schon mal. Im nächsten Teil des Interviews möchten wir uns nun ganz konkret auf das
378 Thema Vertrauen fokussieren und auch dabei wieder auf den digitalen Arbeitskontext. Du hattest ja
379 auch schon einmal Vertrauen angesprochen. Als du gesagt hast, dass dadurch, dass ihr euch nicht seht,
380 ist das Vertrauen in die Ehrlichkeit des Gegenübers sehr wichtig. Bei diesem Abschnitt möchten wir
381 jetzt ganz allgemein erstmal fragen, was du denn unter Vertrauen verstehst?

382
383
384 B1: Naja, auf jeden Fall, dass man sich gegenseitig dann auch ernst nimmt. Dass man ehrlich
385 miteinander umgeht, und dass man auch weiß, wenn ich der Person das jetzt erzähle, dann sagt sie
386 das nicht weiter. Also angenommen ich würde mich über meine Projektleiterin beklagen. Dann würde
387 ich ja jetzt nicht wollen, dass mein „Manager 1“ sofort zu ihr läuft und sagt: „Hey, was hast du denn
388 gemacht und das war ja total daneben“, sondern dann will ich ja erstmal darauf vertrauen, dass er es
389 für sich behält und dass er dann, ja dass er dann auch in meinem Interesse handelt. Und nicht dann
390 sagt oder einfach zur Projektleiterin läuft und sagt „was hast du denn da gemacht?“ Und dass er es bis
391 zu einem gewissen Grad für sich behält, wenn ich sage, ich kläre das erstmal selbst, und wenn es dann
392 nicht funktioniert/ „Ich wollte dich nur schon einmal informieren, ich spreche sie aber selbst zum
393 Beispiel nochmals darauf an. Und wenn das dann nicht funktioniert, kannst du sie ja dann, kannst du
394 ja dann nochmal aktiv werden.“ Dass er das dann auch wirklich macht. Und dann nicht so Alleingänge
395 macht.

398 I: Ja. Also Vertrauen ist für dich im Arbeitskontext, dass du ernst genommen wirst, dass die Person,
399 also das deine Führungskraft auch ehrlich mit dir ist, dass sie Dinge für sich behalten kann, was ich so
400 unter Integrität fassen würde und genau.

401

402

403 B1: Ja.

404 I: Fallen dir sonst noch irgendwelche Stichpunkte ein, wo du sagst: „Das ist für mich Vertrauen“, in der
405 Beziehung mit deiner Führungskraft und vor allem auch dann, wenn ihr digital zusammenarbeitet?

406

407

408 B1: Mm, jetzt spontan erstmal nicht.

409

410

411 I: Okay. Dann die nächste Frage. Welche Bedeutung hat Vertrauen für dich, wenn du mit deiner
412 Führungskraft zusammenarbeitest?

413

414

415 B1: Schon eine hohe. Also sowohl mit dem disziplinarischen Vorgesetzten als auch mit der
416 Projektleiterin. Weil bei meiner Projektleiterin ist das ja schon ein sehr großer Faktor momentan, weil
417 ich der ja zuarbeite und ihr auch Arbeit abnehme. Und ich glaube, wenn sie mir nicht vertrauen würde
418 wäre das sehr schwierig, weil sie ja dann alles nochmal doppelt checken müsste und alles nochmal
419 überprüfen müsste. Also zum Beispiel meine Qualität der Arbeit oder dass ich dann eben auch beim
420 Kunden in ihrem Interesse handle. Und andersherum ja natürlich genauso. Ich muss ja auch darauf
421 vertrauen, dass sie in meinem Interesse handelt. Also ist das andersherum genau das gleiche.

422

423

424 I: Mh (zustimmend), okay. Also ist das für eure Zusammenarbeit schon sehr wichtig, dass sie auf die
425 Kompetenzen, auf deine Kompetenz vertraut. Also, dass du auch wirklich qualitativ hochwertige Arbeit
426 leistest. Und dass du eben, beim Kunden, oder dass ihr eben gegenseitig im Interesse des anderen
427 handelt?

428

429

430 B1: Genau. Dass wir uns einfach immer, gerade vor wichtigen Gesprächen, die ja auch immer einen
431 politischen Hintergrund häufig haben, dass wir da dann eine Linie fahren. Dass wir da dann nicht sagen,
432 okay ich sage A und sie sagt B. Also dass man ein gemeinschaftliches Bild abgibt und eine Meinung
433 sagen. Und dass wir dann auch darauf vertrauen können, dass wenn ich zum Beispiel nochmal auf dem
434 Flur angesprochen werde so „hey was hältst du denn davon?“. Dass ich dann wirklich sage: „Ja ich sehe
435 das genauso und das ist auch meine Meinung dazu.“ Dann man dann einfach an einem Strang zieht
436 und nicht ich laufe nach links und du nach rechts.

437

438

439 I: Ja.

440

441

442 B1: Ja also, dass wir einfach ein Bild abgeben. Das ist gerade beim Kunden auch sehr wichtig.
443 Teamintern einen Weg gehen. Weil ich glaube es wird sehr schnell sehr kompliziert, wenn man im
444 Team dann noch sagt, „ich vertrete das Interesse“ und dann am anderen Tag wieder was anderes sagt.
445 Ich glaube das wird dann sehr schnell kompliziert.

446

447

448 I: Ja, kann ich mir vorstellen. Wenn du das auf einer Skala einschätzen müsstest. Von 0 es ist gar nicht
449 wichtig bis 100, es ist absolut wichtig, dass ihr euch gegenseitig vertraut. Damit sollst du die Bedeutung
450 von Vertrauen einschätzen. Wo wärst du da?

451

452

453 B1: Mm (zustimmend), auf jeden Fall bei über 90%.

454

455

456 I: Okay. Begründet hast du das ja schon und ja genau, eine Situation nanntest du ja auch schon als du
457 zum Beispiel sagtest, dass es wichtig ist, dass ihr vor dem Kunden die gleiche Meinung vertrittet.

458

459

460 B1: Ja nicht nur Meinungen, sondern eben auch gleiche Handlungen und so. Dass wir wirklich einer
461 Meinung sind und dass, wenn wir uns teamintern abgestimmt haben und sagen/ also wir sind zum
462 Beispiel ein Team von zehn Leuten. Und wenn wir dann die Entscheidung haben, dann stimmen wir
463 uns häufig nochmal ab und holen uns die Sicht und die Perspektive von allen. Wenn dann zum Beispiel
464 neun sagen sie sehen Weg A und einer sagt Weg B. Dann wäre es natürlich schlecht, wenn der eine
465 dann vor dem Kunden sagt „ja aber mein Weg ist der viel besser“, wenn vielleicht neun Leute den
466 anderen Weg besser finden.

467

468

469 I: Ja, das kann ich mir gut vorstellen. Woran merkst du denn, dass du deiner Führungskraft vertrauen
470 kannst?

471

472

473 B1: Zum einen wie viel Handlungsspielraum sie mir lässt. Weil zum Beispiel am Anfang hatte ich
474 natürlich weniger Handlungsspielraum als ich jetzt habe. Gut, das war natürlich die Anlernphase und
475 die Kennenlernphase und das Kennenlernen des Kunden. Mittlerweile kann ich aber schon relativ viel
476 frei machen. Also relativ viel frei heißt, dass ich dann auch schon alleine Termine mit dem Kunden
477 machen kann und sagen kann, okay also, dass sie dann sagt: „Ich vertraue dir soweit, du kannst auch
478 alleine an den Standort fahren.“ Wie es zum Beispiel nächste Woche der Fall ist, dass ich da alleine
479 hinfahren kann und du kannst da unsere Interessen alleine vertreten und dafür brauchst du mich nicht
480 mehr. Oder wenn sie zum Beispiel sagt, bereite mir mal eine Präsentation vor und wenn das kleinere
481 sind, dann schaut sie auch gar nicht mehr drüber. Oder auch bei Analysen. Da sagt sie dann: „Okay
482 mach das und dann mache ich das.“ Und dann sagt sie: „Okay das passt so.“

483

484

485 I: Ja, okay.

486

487

488 B1: Also da sind wir mittlerweile eigentlich schon relativ weit, würde ich fast sagen. Und das finde ich
489 eigentlich auch ganz gut. Daran merke ich eigentlich, dass sie mir auch vertraut. Weil je mehr Aufgaben
490 sie mir überträgt und je größer die Aufgaben eben auch sind, also nicht nur „ziehe mal einen Report
491 aus SAP“, sondern je größer die Aufgaben auch sind, dass ich dann auch merke „hey die vertraut mir
492 schon, das muss ich schon ordentlich machen“. Gut, wenn sie natürlich merken würde, dass die Arbeit
493 qualitativ nicht gut ist, würde sie das dann natürlich auch wieder anders machen.

494

495

496 I: Okay, gut. Also du machst das so an dem Handlungsspielraum fest, den sie dir gibt. An der
497 Verantwortung, die du eben hast, und an den Aufgaben selber, also wie komplex und
498 verantwortungsvoll die sind?

499
500
501 B1: Genau. Und gut, sie sagt es auch. Wir haben ja die Feedbackgespräche und da füllt man das ja auch
502 immer aus. Und da sagt sie: „Gut, deine Arbeit ist qualitativ gut und jetzt kann ich dir auch mehr geben
503 und jetzt kann ich dir auch andere Aufgaben geben. Das kann dann jemand anderes übernehmen, der
504 zum Beispiel noch jünger erst im Projekt mit dabei ist.“ Und in den Feedbackgesprächen sagt sie ja
505 dann auch: „Okay dein Auftreten bei Kunden ist gut.“ Sonst würde sie mich ja zum Beispiel nicht alleine
506 mit denen sprechen lassen beim Termin. Sonst würde sie sagen da muss jemand mit dabei sein, der
507 mehr Erfahrung hat oder so.

508
509
510 I: Ja. Gibt es deiner Meinung nach irgendwelche Tools oder Strukturen in der digitalen
511 Zusammenarbeit, die eine vertrauensvolle Basis dafür schaffen, dass ihr produktiv zusammenarbeiten
512 könnt? Die das eben unterstützen?

513
514
515 B1: Wir haben eben einen Projekt-Sharepoint, der da sehr hilfreich ist, weil da laden wir eigentlich alle
516 Dokumente hoch und alle Ergebnisse und alles, woran wir gerade arbeiten. Also es hat eigentlich
517 niemand von uns eine Exceltabelle nur auf seinem Desktop gespeichert, sondern wir versuchen
518 eigentlich alle, gut je nach Wichtigkeit darf das dann schon jeder sehen, oder eben nicht. Wir versuchen
519 eigentlich alles, was wir haben, auf diesem Sharepoint abzulegen, weil das dann ja auch sehr
520 transparent wird. Und dann auch jeder sieht „okay, das ist der Fortschritt“. Und man kann auch sehen,
521 also dem Praktikanten und dem Werkstudenten sage ich eigentlich immer sie sollen alles ablegen, was
522 sie machen, weil dann kann ich jederzeit sagen: „Okay ich check das jetzt nochmal ab.“ Oder andere
523 sagen sie schauen nochmal drüber bevor sie sich dann verrennen. Dass man eben frühzeitig sagen
524 kann, ja.

525
526
527 I: Mh (zustimmend), okay. Also dieser SharePoint, wo alle drauf zugreifen können, schafft einfach
528 Transparenz. Damit jeder immer weiß, wer gerade wo wie und an was arbeitet und dass man immer
529 ganz transparent weiß, wie die Fortschritte gerade sind. Das würdest du sagen hilft für eine
530 Vertrauensbasis?

531
532
533 B1: Ja genau. Dass jeder auch auf jeden Fall die Ergebnisse sieht. Also da wird ja wirklich alles abgelegt.
534 Da werden alle wichtigen Präsentationen abgelegt, alle Entscheidungen, alle Entscheidungsvorlagen.
535 Also das ist eben sehr transparent. Sobald das einmal entschieden ist, wird das abgelegt und dann ist
536 das auch für jeden zugänglich. Also für das Projektteam natürlich. Dann kann sich das jeder ansehen
537 und durchlesen. Was wir auch machen, wir haben zum Beispiel auch Regeltermine über den
538 Projektstatus. Da wird das Projektteam immer wieder abgeholt und da präsentieren die Projektteams
539 auch immer wieder den Projektstatus und sagt: „Wie, wo, was lief schlecht, wo brauche ich
540 Unterstützung.“ Und diese Präsentationen, das sind immer so eine Folie, wo dann so drin steht/ also
541 das wird dann an KPIs festgemacht, an Qualität, Zeit, Ressourcen, Risiken und was sind auch
542 begünstigende Faktoren. Das hilft dann eben auch. Da kann man dann zum Beispiel auch den
543 Teamstatus verfolgen. Also dieser Team-SharePoint ist schon sehr hilfreich. Und was wir hier eben
544 auch haben sind diese Bewertungen, die ich schon einmal angesprochen hatte. Die füllt meine
545 Projektleiterin mit mir aus und bespricht mit mir. Also da gibt es auch festgesetzte Regeln. Ich

546 beantrage die quasi bei ihr, sie macht sich dann darüber Gedanken und muss das mit mir besprechen
547 und dann füllt sie das dann aus. Dann schickt sie das erstmal nochmal an mich und dann sage ich:
548 „Okay, damit bin ich einverstanden, also ist so oder habe ich noch Rückfragen.“ Und das passiert auch
549 alles digital. Da haben wir keine Papierfragebögen, sondern so ein Tool für. Da kann man das dann
550 freigeben und dann können auch mein „Manager 1“ und mein Partner das sehen. Also das ist auch
551 sehr transparent und das hilft auch, weil da sieht man sich dann auch mal im Zeitvergleich. Das sind
552 dann so fünf verschiedene Kriterien und dazu gibt es dann eben so Unterfelder, so nenne ich jetzt mal.
553 Und da sieht man dann an so einem Spinnennetz am Ende „wo stehe ich, wie habe ich mich
554 entwickelt?“ Und das hilft dann eigentlich auch.

555
556
557 I: Okay, super. Jetzt gerade hatte ich dir ja die Frage gestellt, woran du erkennst, dass deine
558 Führungskraft dir vertrauen kann. Jetzt möchte ich die Frage einmal umdrehen und möchte fragen,
559 woran du denn bei dir selbst erkennst, dass du deiner Führungskraft vertrauen kannst? An welchen
560 Verhaltensweisen oder Eigenschaften oder woran generell bei eurer Zusammenarbeit.

561
562
563 B1: Also das sehe ich ja, also wir hatten zum Beispiel mal einen Fall, da war eine Präsentation, die
564 jemand gemacht hat, nicht so optimal. Da saß sie dann in der Besprechung und ist ihm nicht in den
565 Rücken gefallen und hat nicht gesagt: „Okay, das war wirklich schlecht.“ Sondern sie hat das dann
566 wirklich ausgebügelt und hat dann gesagt: „Ja, das wäre eine Variante, aber es gibt eben auch noch
567 andere Varianten und das nehmen wir dann nochmal mit.“ Und sie war dann sehr kooperativ. Das
568 merkt man auch daran, dass sie einem einfach nicht in den Rücken fällt, vor allem auch vor dem
569 Kunden. Das wäre ja der worst case. Das sie dann einfach sagt: „Hey, schau doch nochmal da und da
570 und/“ und das sie einfach sehr kooperativ. Und dass sie einem dann auch wirklich erklärt, was nicht so
571 gut war. Sie nimmt sich dann auch wirklich die Zeit und setzt sich hin und erklärt einem dann auch
572 teilweise zwei, drei Stunden so „okay, schau da und die Information bekommst du hier her und das
573 bekommst du da her und wenn du das falsch verstanden hast, komme doch bitte etwas früher auf uns
574 zu“. Sie ist da sehr, sehr hilfsbereit. Daran merkt man das auch. Daran würde ich das jetzt festmachen,
575 dass sie schon hinter einem steht und dass sie dann einem dann sehr kooperativ hilft, und dass sie sich
576 vor allem eben auch die Zeit nimmt für einen.

577
578
579 I: Ja genau. Diese drei Punkte nehme ich jetzt eigentlich so hauptsächlich mit: Dass sie sich Zeit nimmt
580 auch Dinge dann nochmal zu erklären, dass sie wirklich hilfsbereit und kooperativ ist und dir dann auch
581 nicht in den Rücken fallen würde. Also daran machst du fest, dass du ihr eben auch vertrauen kannst?

582
583
584 B1: Ja genau.

585
586
587 I: Wie ist das bei deinem Chef, den du nicht bzw. nur sehr selten, also dreimal im Jahr, siehst?

588
589
590 B1: Ja also gut. Dreimal im Jahr wäre jetzt der worst case (lacht). Also ab und zu sehen wir uns ja schon
591 mal. Also der disziplinarische Chef jetzt, oder?

592
593
594 I: Ja genau.

595
596
597 B1: Gut, also da eigentlich auch, dass er sich eben die Zeit nimmt und mir dann eben auch immer
598 zuhört. Und sich eigentlich so um meine Anliegen kümmert. Und so, dass er eben auch sagt/ also er
599 schlägt mir zum Beispiel Schulungen vor und, wenn ich dann zum Beispiel sage „hey ich glaube das
600 passt nicht“ und wir uns dann zusammen hinsetzen und er dann sagt „aber schau mal, in deinem
601 Weiterentwicklungsplan hast du gesagt, du willst im Prozessmanagement stärker werden, aber dann
602 schau doch mal nochmal an, die Schulung passt dann doch“, das sind doch zum Beispiel die Prozesse
603 oder was auch immer. Also dass er sich auch einfach die Zeit nimmt, und sich darum kümmert.
604
605
606 I: Ja, also dass er dir aktiv zuhört und sich Zeit dafür nimmt, im Hinblick darauf, wie es mit deiner
607 beruflichen Weiterentwicklung vorangeht.
608
609
610 B1: Ja genau. Zum beruflichen Arbeitsumfeld kann ich dazu jetzt eben bei den beiden schwer was
611 sagen, weil ich eben mit den beiden noch nie zusammengearbeitet habe. Weil ich ja eigentlich von
612 Anfang an bei meiner Projektleiterin mit auf das Projekt gekommen bin. In der Arbeitswelt mit den
613 beiden habe ich noch nicht die Erfahrung gemacht, aber da habe ich auch schon von anderen
614 Teammitgliedern gehört, dass sie sich schon auch sehr viel Zeit nehmen für Feedbackgespräche und
615 generell für Gespräche. Und dass sie das dann auch persönlich machen (lacht), also wenn man sich
616 dann sieht.
617
618
619 I: Okay also das würdest du dann sagen ist dann schon wichtig, dass dann persönlich erfolgt?
620
621
622 B1: Ja gut, wenn man an sich sieht. Also bei mir persönlich, mir reicht das dann auch, wenn wir das
623 über das Telefon machen. Wenn ich dann merke „okay das ist jetzt kein 2-Minuten-Telefonat“, okay,
624 wir stellen uns ja meistens auch dafür Termine ein. Wenn wir etwas Längeres zu besprechen haben,
625 dass dann auch wirklich niemand dazwischen schießt, also dass wirklich niemand anruft. Da wird dann
626 geschaut, dass der Status auf „beschäftigt“ steht. Und gut, da versuchen wir dann schon zu schauen.
627 Gut, und die Weiterentwicklungsgespräche sind dann schon persönlich. Da versuchen wir dann schon
628 wirklich uns an einem Standort zu treffen und sagen „gut, dann fahren wir da jetzt eben hin“.
629
630
631 I: Gut, dann noch eine Frage und zwar, nehme mal an, dass du einen Aspekt in der Zusammenarbeit
632 mit deiner Führungskraft ändern könntest. Was wäre das und warum?
633
634
635 B1: Mh, das würde ich jetzt auch wieder auf die Projektleiterin beziehen, weil gerade in der
636 Zusammenarbeit ist es eben mit den anderen beiden ein bisschen schwierig. Aber wenn ich einen
637 Aspekt ändern könnte, puh was würde ich denn dann ändern? Vielleicht ein bisschen organisierter,
638 also das heißt organisierter im Hinblick auf stressige Situationen. Momentan betreuen wir zum Beispiel
639 zwei Projekte bei zwei Kunden und da kommt es eben zu sehr vielen Schnittstellen wo wir eben wirklich
640 stärker priorisieren müssen. Da haben wir eben weniger Zeit, um uns zusammenzusetzen. Und eben,
641 wenn man weiß, okay wir haben ein paar Projekte, dass man sich dann einfach am Anfang der Woche
642 eine Stunde zusammensetzt und sagt „was müssen wir, die Themen vom Projekt 1 betreuen und die
643 Themen vom Projekt 2 müssen dann fertig sein“. Das haben wir momentan noch nicht, wobei wir das
644 jetzt einführen möchten.

645
646
647 I: Mh (zustimmend), okay.
648
649
650 B1: Also einfach ein bisschen mehr Struktur reinbekommen, wenn Stress da ist.
651
652
653 I: Und gibt es irgendetwas, was dein Unternehmen ändern könnte?
654
655
656 B1: Also an Strukturen?
657
658
659 I: Ja, das können Strukturen sein, aber auch Dinge, die sich auf die Zusammenarbeit beziehen oder
660 alles, einfach ganz frei gefragt, wenn du irgendetwas vorschlagen könntest, was dein Unternehmen
661 ändern könnte.
662
663
664 B1: Oh, was mein Unternehmen ändern könnte. Das ist eine gute Frage. Vielleicht (...) (überlegt lange),
665 da fällt mir jetzt spontan gar nichts ein (lacht). Da wir schon wirklich super organisiert sind und auch
666 super transparent. Also wir sehen zum Beispiel bei unserem Team, wer ist bei welchem Projekt
667 eingesetzt, und wer ist wo wie lange. Also das ist eigentlich schon alles super transparent. Wir haben
668 auch Teamcalls und sowas. Also, wobei doch Teamcall vielleicht regelmäßig ist noch ein Punkt. Weil
669 andere Teams haben zum Beispiel sogenannte Teamcalls, einmal pro Woche, wo sich jeder einmal
670 zusammentelefoniert. Und das ist dann so ein fixer Termin. Und sowas haben wir zum Beispiel nicht.
671 Wirklich wöchentlich, wo man sagt „hey diese Woche machen wir das und das“. Wobei das natürlich
672 auch wieder von der Größe des Teams abhängt. Das Team, wo ich weiß, dass die das haben, die sind
673 auch etwas kleiner. Und wenn bei uns jeder sagt, was er letzte Woche so gemacht hat, sind wir
674 wahrscheinlich drei Stunden beschäftigt (lacht). Ja, sowas vielleicht. Aber sonst ist schon alles sehr
675 transparent und alles sehr einfach gestaltet. Also anwenderfreundlich. Also sei es jetzt mit
676 Reisekosten, Stunden buchen und so.
677
678
679 I: Mh (zustimmend), und auch mitarbeiterfreundlich?
680 B1: Also die Systeme, die wir verwenden, sind sehr anwenderfreundlich. Also zum Beispiel benutzen
681 wir SAP. Das ist aber nicht die klassische SAP-Maske, sondern da wurde ein anderer Dialog
682 programmiert, damit es anwenderfreundlicher und einfacher wird. Bei uns im Team haben wir zum
683 Beispiel auch eine Firmenkreditkarte. Das ist bei uns im Team so, wie das bei anderen ist weiß ich gar
684 nicht. Bei uns ist dann so, wenn wir bezahlen, müssen wir die Reisekostenbelege nicht einreichen,
685 sondern können die direkt anklicken, also welche Belege wir in die Spesenabrechnung aufnehmen
686 wollen. Und dann sind die direkt da und müssen nicht noch zur Post gebracht werden.
687
688
689 I: Ah, okay. Das ist praktisch und spart viel Zeit.
690
691
692 B1: Ja und das sind eben schon so Punkte, die bei uns eben super organisiert sind. Auch dass die
693 Bewertungsbögen digital sind. Man füllt das alles am PC aus, speichert das dann ab, auf seiner eigenen
694 Datenbank und klickt dann auf freigeben. Also das ist schon sehr einfach alles gehalten. Bei Reisen,

695 Züge, Flüge, Hotels, eben was wir jede Woche mehrmals machen müssen, was ja schon sehr
696 zeitintensiv ist. Auch das haben wir sehr einfach gehalten. Da haben wir ein internes Portal, wo wir uns
697 anmelden und dann können wir auch automatisch mit der Kreditkarte bezahlen. Da klicken wir
698 eigentlich nur auf „kaufen“ und geben nur das Datum und die Zeit ein und das war es. Das ist schon
699 wirklich sehr anwenderfreundlich gehalten alles.

700

701

702 I: Okay. Dann kommen wir auch schon zum Ende des Interviews und zur letzten Frage. Möchtest du
703 noch irgendwas ergänzen? Möchtest du noch etwas sagen, was dir gerade noch spontan einfällt oder
704 dir besonders wichtig erscheint oder etwas, was du noch nicht sagen konntest?

705

706

707 B1: Ach so spontan jetzt eigentlich nicht (lacht).

708

709

710 I: Okay, gut. Dann nochmals herzlichen Dank für deine Zeit und Unterstützung. Du hast uns damit
711 wirklich enorm weitergeholfen.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 2

Ort: Universität Hamburg, VMP9 B537

Datum: Fr., 15.03.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): Skype-Interview

Gesprächspartner: MA2

- a. Geschlecht (m/w/d): männlich
- b. Alter: 26 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Mitarbeiter
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): ---
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: IT Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): fast 4 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): fast 4 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 3-4 Tage
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 56min 02 sec Tonbandaufnahme: ~~Ja~~ / Nein [Grund: ----]

Interview 2

I: Okay. Dann waren das schon die kurzen allgemeinen Infos und dann würden wir auch gerne gleich mit dem Interview starten. Und mit der ersten Frage: Ganz allgemein möchten wir dich hier fragen, ob du uns einen typischen Arbeitsalltag von dir hier mal schildern kannst.

B2: Ja gerne. Typisch? Was ist typisch? Ich glaube bei uns ist es halt von Tag zu Tag sehr unterschiedlich. Ich glaube es gibt zwei sehr typische Arbeitstage. Wenn man sagt/ Oder zwei typische Arten von Arbeitstagen/ Wenn man sagt, ein Tag, an dem ich irgendwo einen Vor-Ort-Termin oder einen Kundentermin habe, und wenn man sagt, okay ein Tag, wo man entweder im Büro oder im Home Office, sagen wir mal so die Büroarbeit erledige. Grundsätzlich stehe ich meist so gegen sieben oder zwischen sechs und sieben auf. Und wenn man jetzt sagt, irgendeinen Vor-Ort-Tag, dann ist es meistens so, dass ich um diese Uhrzeit aufstehe, am Vortag angereist bin, oder direkt irgendwo in 'Stadt 1' oder Umgebung einen Termin habe, dann losstapfe zu irgendeinem Kundentermin. Diese Kundentermine oder die Anfahrt zu diesen Kundenterminen ist meist schon mit irgendwelchen Telefonaten belegt. Das heißt entweder ich telefoniere mit irgendwelchen anderen Kunden oder ich telefoniere mit meiner Führungskraft oder meinen Arbeitskollegen oder mit dem Projektassistenten. Was halt noch so zu tun ist, den Tag über. Während den Kundenterminen ist meist eben der Fokus auf den jeweiligen Problemen dort. In der Mittagspause ist es auch schon oft vorgekommen, dass man sich irgendwie abgestimmt hat mit der Führungskraft „Machen wir das jetzt so oder so oder auch nicht“ (veränderte Sprechart zur Verdeutlichung des Gesprächs mit der Führungskraft). Also da auch, recht starke Kommunikation. Und dann abends wieder, also nach diesem Golden Gap, also diesen neun bis fünf sind bei uns meistens diese „Vor-Ort-Stunden“ und dann nach fünf, zwischen fünf und sieben, fängt dann meistens die normale E-Mail-Kommunikation an, oder noch irgendwie Rücksprache, Dokumentation, Nacharbeit von irgendwie solchen Themen.

Wenn man dann sagt, okay, normaler Bürotag ohne Kundentermin (räuspert sich), ist eigentlich so, dass ich schon versuche so viel wie möglich vom Home-Office aus zu machen. Das ist teilweise gut, teilweise schlecht. Das Gute da ist halt, dass man sich einteilen kann, wann man aufsteht und wie man im Büro sitzt, also ich habe jetzt gerade einen Hoodie an, also das ist ganz angenehm, aber ansonsten fällt ein Bürotag eben ganz gleich aus, dass man eben so gegen sieben aufsteht, dann an den Schreibtisch setze, um dann zu arbeiten, bzw. mich dann ins Auto setze und dann so zwischen acht und neun im Büro bin, wenn es wirklich ein „Büro-Bürotag“ ist.

I: Du bist schon ganz kurz darauf eingegangen, welche Tools und Medien ihr nutzt, um euch abzustimmen. Du hattest gesagt, dass du ganz viel telefonierst mit deiner Führungskraft, wenn du zum Kunden fährst, also dass du die Wege da ganz gut nutzt. Dass ihr euch per E-Mail austauscht. Gibt es noch weitere? Also wie werden Dokumente gepflegt? Welche Medien und Tools nutzt ihr da?

B2: Also wir haben unendlich viele Kommunikationswege, wenn ich da jetzt so drüber nachdenke. Also ich glaube telefonieren, E-Mail schreiben, ganz normal. Also alle möglichen SMS und iMessages, alle möglichen sicheren Chat-Module, Chat-Apps, die es irgendwie für das Handy gibt, und grundsätzlich der Dokumentenaustausch über eine relativ simple Cloud-Based-Festplatte, bzw. so eine Art Dropbox, die halt ein bisschen, bzw. nicht nur ein bisschen, sondern erheblich besser abgesichert ist als alle möglichen Dropbox-Ordner. Ja und darüber tauschen wir eigentlich unsere Dokumente aus.

I: Okay. Also mit deiner Führungskraft, wenn du unterwegs bist, ihr telefoniert, schreibt E-Mails, SMS, iMessage und Dokumente, Arbeitsergebnisse werden dann eben auch auf dieser Dropbox hochgeladen?

B2: Genau.

I: Genau. Okay, habt ihr, du und deine Führungskraft, habt ihr feste Zeiten, wo ihr euch, also feste Termine und Zeiten, wo ihr euch absprecht, koordiniert, oder ist das tatsächlich auch sehr variabel, flexibel gehalten?

B2: Also, wenn wir uns auf feste Zeiten einigen, dann haben wir das bisher sehr selten geschafft diese festen Zeiten einzuhalten. Also, es ist überwiegend sehr, sehr variabel und sehr, sehr dynamisch und es kann sein, dass man mal 30 Sekunden miteinander telefoniert oder eine halbe Stunde. Kann sein, dass man mal am Wochenende miteinander telefoniert, kann sein, dass man am Wochenende irgendwelche E-Mails schreibt, weil es da einfach ruhiger, angenehmer und gemütlicher ist. Feste Zeiten dadurch eher nicht. Das geht mit dem Tagesplan einfach nicht aus.

I: Wenn ich mir deinen Arbeitsalltag jetzt so vorstelle, dann hast du die Schnittstelle zu deiner Führungskraft, mit der du dich abstimmt, natürlich mit deinen Kunden; gibt es sonst noch Schnittstellen, mit denen du Kontakt hast?

B2: Ja, eigentlich schon. Es ist bei uns die Berufsbezeichnung Unternehmensberatung. Was wir aber eigentlich machen, also was wir wirklich machen ist Unternehmensberatung mit starkem Fokus auf IT-Projektmanagement. Und das heißt, dass wir Kundensysteme ändern, bzw. implementieren. Und sobald man mit IT in Berührung kommt, hat man halt alle möglichen Schnittpunkte mit diversen internen Abteilungen, wie Entwicklung, Operating, IT selbst, also die ganzen Systemadministratoren, die man irgendwie braucht, um Server 1 und Server 2 zu verbinden, oder sprechen zu lassen. Also da gibt es alle möglichen Schnittpunkte in alle Richtungen. Es gibt Schnittpunkte in die ganze Projektassistenzthematik, also wenn man wirklich sagt „Hier, ich brauche irgendwo, irgendwann Unterstützung“, dass man da einen Schnittpunkt hat, beziehungsweise dann eben auch zu der jeweiligen Führungskraft und den jeweiligen Arbeitskollegen. Ganz allgemein.

I: Genau, okay. Aber du bist, wenn ich das richtig verstanden habe, schon eher individuell tätig und nicht im Team?

B2: Ja, das hat sich jetzt in letzter Zeit ein bisschen verändert, weil die Projekte doch etwas größer und anspruchsvoller werden. Das heißt, dass es jetzt eben diese Projektassistenzrollen relativ neu gibt, und dass jeder Berater im Grund genommen einen Projektassistenten oder vielleicht sogar ein kleines Team zur Seite gestellt bekommt, dass man da Arbeit einfach schön und gut verteilen kann, dass die Arbeitsleistung eben nicht an einer Person hängt, beziehungsweise, wenn einer ausfällt, dass dann

98 nicht alle guten Projekte der Person stillstehen, das eher teamseitig aufteilt. Das ist bei uns aber gerade
99 eher so im Werden, in der Entwicklung. Also ich würde dir jetzt noch sagen, dass es circa 50/50 ist,
100 dass ich Sachen wirklich selber durchführe und selbst operativ tätig bin. Und dass ich schon so 50% mit
101 Aufgabenverteilung, Aufgabenorganisation und Aufgabenabnahme beschäftigt bin.
102 I: Okay. Bei den Tätigkeiten, die du individuell beim Kunden ausführst: Wie funktioniert da die
103 Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft? Wie koordiniert ihr euch da? Wie werden/ Ja, wie stimmt
104 ihr euch da ab?
105
106
107 B2: Grundsätzlich ist es so, dass es sehr unterschiedlich ist, weil die Termine einfach sehr
108 unterschiedlich sein können. Von irgendeinem Vorgespräch mit einem noch werdenden Kunden, bis
109 hin zu einem Kickoff mit einem schon bestehenden Kunden, dann die ganzen Projektphasen durch
110 begleiten, dann Projektabschlussgespräche. Wenn man sagt, man startet wirklich neue Projekte, neue
111 Kunden, dann sprechen wir uns kurz vorher ab, ob es irgendwelche Besonderheiten gibt, irgendwas,
112 wo man drauf achten muss. Dass man sich einfach mal gegenseitig so auf einen Stand bringt, was bisher
113 passiert ist und was in Zukunft passieren soll. Und dann während der Kundentermine selbst ist wenig
114 Kommunikation, während Kundentermine, außer man hat dann wirklich am Vormittag wieder
115 irgendein Thema zur Sprache gebracht, wo man weiß „okay, das muss ich dann noch intern vorher
116 abstimmen“ oder so, dann ist es halt ein Anruf in der Mittagspause.
117
118
119 I: Okay. Du hast gesagt, dass ihr euch zu Beginn absprecht. Findet das dann persönlich statt oder auch
120 eher am Telefon, per E-Mail, etc.?
121
122
123 B2: Ja. E-Mail, Telefon, vielleicht noch dieses Ganze, diese ganzen Screen-Sharing-Tools, also so Skype
124 for Business, Team Viewer. Das ist halt ganz angenehm, wenn man nicht geographisch zusammensitzt,
125 dass man dann eben so in einem virtuellen Team arbeitet, dass man sich eben einfach Sachen schnell
126 und einfach zeigen kann. Also, das ist auch recht verbreitet.
127
128
129 I: Ich glaube das erleichtert auch die Zusammenarbeit, wenn man sich nicht sieht. Wenn man dann
130 reichhaltigere Medien verwenden kann und nicht nur telefoniert.
131
132
133 B2: Ja, genau.
134
135
136 I: Kann ich mir gut vorstellen. Okay. Wie würdest du denn grundsätzlich die Beziehung zu deiner
137 Führungskraft beschreiben?
138
139
140 B2: Sehr freundschaftlich. Und in einer gewissen Art und Weise ergänzend, könnte man sagen.
141
142
143 I: Magst du das ein bisschen ausführen?
144
145

146 B2: Ja, gern. Ich glaube, dass man/ dass in unserem Team/ dass jeder seine persönlichen Fähigkeiten
147 einfach mitbringt. Und dass jeder Schwerpunkte, bzw. Talente in einem anderen Bereich hat. Und, dass
148 es bei uns, glaube ich, ganz gut ist, dass wir sehr diverses Team sind. Und auch mit der Führungskraft
149 eben, dass die Führungskraft Personen unter sich hat, bzw. neben sich hat, weil es ist halt natürlich
150 alles nicht hierarchisch geordnet, sondern nebeneinander: Wir machen ja alles im Team. Im Grunde
151 genommen, finde ich es aber ganz gut, dass man diesen Teamfokus mit einbringt, sodass die Beziehung
152 zu der jeweiligen Führungskraft auch recht offen und freundschaftlich gestaltet ist.

153 I: Woran/ Woran machst du fest, dass die Beziehung sehr offen und freundschaftlich ist? An welchen
154 Verhaltensweisen? Kannst du da ein paar Beispiele nennen?

155
156

157 B2: Grundsätzlich an der Art und Weise wie kommuniziert wird. Also das ist, einfach, dass man/ dass
158 man einfach eine/ eine gewisse Art und Weise hat zu kommunizieren, also dass es jetzt nicht per Sie
159 ist, oder dass es schon ein angenehmes Kommunizieren ist. Und dann halt situationsbedingt, dass man
160 halt nicht nur über Arbeitsthemen spricht, sondern auch Privates einfließen lässt. Dass man sich auch
161 in seiner "Freizeit" gerne mal zusammensetzt und gerne mal miteinander spricht, miteinander
162 plaudert. Also ja, eigentlich an diesen Punkten.

163
164

165 I: Hattest du bisher immer die gleiche Führungskraft bei 'Eigenes Unternehmen'?

166
167

168 B2: Ja.

169
170

171 I: Okay. Da wäre nämlich unsere Frage gewesen, ob du schonmal eine Führungskraft hattest, mit der
172 es besser lief/ eine andere, mit der es schlechter lief?

173
174

175 B2: Ich habe ein bisschen Vorerfahrung aus den ganzen Studienzeiten und Vor-Studienzeiten. Also ich
176 habe irgendwann einmal in einem Einzelhandel gearbeitet und bin dort auch mit verschiedenen
177 Führungsstilen konfrontiert worden. Konfrontiert worden/ oder habe ich miterleben dürfen. Sagen wir
178 es mal so. Aber ich habe bisher noch nicht die Erfahrung gemacht, dass ich da jemanden vor mir
179 gemacht hätte, den ich/ wie sagt man in Österreich?/ auf das Blut nicht hätte leiden können. Und auch
180 im Praktikum. Also ich habe mein Praktikum in einer Bank gemacht in Österreich, und das war ein
181 Konzern. Also da hat es wirkliche Hierarchiestufen gegeben. War aber auch alles sehr freundschaftlich,
182 sehr offener, und guter/ gute Umgangsformen. Und auch die Führungsverhalten der Personen waren
183 sehr angenehm.

184
185

186 I: Ja. Welche Ursachen siehst du denn grundsätzlich für eine gute Beziehung zu deiner Führungskraft?

187
188

189 B2: Das ist eine gute Frage. Ich glaube, dass man viele (...)

190
191

192 I: Vielleicht so im Hinblick auf die Eigenschaften und Verhaltensweisen der Führungskraft?

193
194

195 B2: Ja, ich glaube, dass man viele Soll-Faktoren einer privaten Beziehung auch auf unternehmerische
196 Beziehungen umlegen kann. Das heißt, ich denke mal im privaten Umfeld ist es so, dass wenn man in
197 einer Freundschaft nicht genug Aufmerksamkeit und Interesse schenkt, wird die Freundschaft dann in
198 irgendeiner Art und Weise weniger, bzw. nicht mehr so intensiv sein. Und ich glaube, dass es auch im
199 geschäftlichen Umfeld so ist, dass wenn jemand erstmal ein empathischer Mensch ist, sich für das, was
200 sich beschäftigt, oder in irgendeiner Weise sorgt und rumtreibt, wirklich interessiert, macht das das
201 Ganze sehr freundschaftlich. Und sobald man einmal die Erfahrung gemacht hat, oder diesen Beweis
202 bekommen hat, dass die Person, die dir eigentlich vorgesetzt ist, sich wirklich um dich sorgt/ sich auch
203 wirklich kümmert um dich, schafft das sehr viel Vertrauen. Und ich glaube, dass das eigentlich die
204 Ursachen sind, oder die Grundbasis sein muss, um daraufhin eine vertraute und freundschaftliche
205 Ebene aufbauen zu können oder Beziehung aufbauen zu können.

206
207

208 I: Ja, okay. Also ich nehme jetzt gerade mit, dass es für dich wichtig ist, dass ein Interesse da ist, dass
209 eine Aufmerksamkeit eben da ist, von der Führungskraft, dass die empathisch ist, dass sie sich eben
210 auch für/ mit einem beschäftigt, sich wirklich dafür interessiert, was einen gerade als Mitarbeiter
211 beschäftigt, was man so für Sorgen hat, was man so für Anliegen hat. Dass das halt so Dinge sind, die
212 ja, die Beziehung beeinflussen?

213
214

215 B2: Ja. Das kann man schon sagen.

216
217

218 I: Ja. Und auch im digitalen Kontext sind das so/ sind das so die Faktoren? Also, wenn ihr euch nicht
219 seht?

220
221

222 B2: Ja, schon auch. Schon auch, weil es ist ein Unterschied, ob man als Mitarbeiter ständig in der Rolle
223 ist einer Führungskraft Rede und Antwort zu stehen. Oder ob es halt ein wechselseitiges Hin- und
224 Herspielen von Frage des Mitarbeiters an die Führungskraft ist und vielleicht auch Interesse der
225 Führungskraft „Ja du, du hast doch letzte Woche das und das gefragt. Wie ist es gelaufen? Was ist da
226 passiert? Kann ich noch irgendwie/ Brauchst du noch irgendwas?“ Also wenn man da einfach merkt,
227 dass es da irgendwie Rückfrage gibt. Glaube ich natürlich, geht nur, wenn die Führungskraft die
228 entsprechenden Kapazitäten hat sich solchen Themen zu widmen oder solche Themen im Auge zu
229 behalten. Weil ich kenne auch aus vielen Unternehmen, dass viele Führungskräfte dort eben operativ
230 sehr eingedeckt sind. Und dann ist es, glaube ich, gerade, wenn man digital kommuniziert, ein großes
231 Problem, wenn man nicht den Kopf hat, sich an die Wertschätzung der Nachrichten/ ja oder/ ja die
232 Wertschätzung kleiner, ja, vielleicht Nachrichten an die Mitarbeiter zu erinnern und diese dann
233 sozusagen abzusenden, weil man so sehr eben mit irgendwelchen operativen Tätigkeiten zugedeckt
234 ist.

235
236

237 I: Ja, total. Kann ich mir vorstellen. Okay, super. Wir haben im nächsten Schritt so eine ganz kleine
238 Situation vorbereitet, in die du dich einmal kurz hineinversetzen sollst, und auch da haben wir dann
239 wieder Fragen dazu. Ich würde das mal einmal ganz kurz vorlesen: Für einen wichtigen Termin mit der
240 Geschäftsführung eines Kunden liegt es in deiner Verantwortung eine Marktrecherche vorzunehmen
241 und eine umfassende Präsentation für deine Führungskraft vorzubereiten. Das ist die Situation und
242 ganz einfach die Frage dazu: Wie stellt jetzt deine Führungskraft sicher, dass du diese Präsentation
243 auch wirklich erstellst, und dass die dann auch wirklich fertig ist?

244
245
246 B2: (überlegt) Wenn ich die Situation in irgendeiner Art und Weise so umbauen kann, wie ich mir das
247 in unserer Welt vorstellen würde, wäre das dann im Endeffekt eine Vorinformation von meiner
248 Führungskraft, dass diese Arbeitsaufgabe auf mich zukommt, und dass ich mir da schon mal Gedanken
249 zu machen kann, wann da ein Termin stattfindet und wann da in irgendeiner Art und Weise sinnvoller
250 Content erzeugt sein soll, den man dann reviewen kann, dass man dann einfach mal einen Fahrplan
251 hin zu diesem Termin hat. Das ist Punkt Nummer 1. Ich muss aber ehrlich gestehen, dass ich aus meiner
252 bisherigen Erfahrung eigentlich sagen würde, dass meine Führungskraft annehmen würde, dass ich
253 mich diesen Themas annehmen täte. Also, das ist jetzt gar nicht so in irgendeiner Art und Weise. Wenn
254 es jetzt kein sehr besonderer Fall ist, da hinzukommt, dass ich jetzt schon sehr lange tue, was ich tue.
255 Dadurch sind die Abstimmungswege auch einfach viel kürzer geworden oder die Wege, warum man
256 miteinander sprechen muss, oder die Anlässe, warum man miteinander sprechen muss, und auf euer
257 Situationsbeispiel hinaus: Ich würde fast sagen, dass ich mich auf das sehr gut selbst vorbereiten
258 könnte, und dann mit meiner Führungskraft kurz davor abstimmen würde, und der mich in der
259 Annahme dahin schicken würde, dass ich das schon irgendwie gut mache.
260
261
262 I: Okay, also er würde dir eben vorab diese Vorinformation geben, würde sagen: „Hier, in zwei Wochen
263 ist diese Präsentation, zum Beispiel, würde dir ganz kurz erläutern, um was es gehen soll, vielleicht um
264 was es gehen soll, aber eigentlich vertraut er darauf, dass du das eh schon kannst, und lässt dich dann
265 ganz frei?
266
267
268 B2: Grundlegend ja. Grundlegend ja. Ich bin auch sehr froh, dass ich keine Führungskraft habe, die jetzt
269 irgendwelche PowerPoint-Folien auf Fehlern und Beistriche durchliest, bzw., die irgendwelche Worte
270 einfach umbaut, damit es die Worte der Führungskraft sind, das wäre für mich, glaube ich, in meinem/
271 also das würde mich in meiner Persönlichkeit widerstreben, sagen wir es so.
272
273
274 I: Ja, okay. Wie war es denn ganz am Anfang, als du angefangen hast und so die ersten Aufgaben
275 bekommen hast. Da hattest du ja noch nicht die Berufserfahrung, die du jetzt mitbringst. Wie hat deine
276 Führungskraft da sichergestellt/ wie hat sie sich da mit dir abgestimmt?
277
278
279 B2: Also, ganz zu Beginn war es eigentlich so, dass wir uns recht viel wirklich gesehen haben, also Face-
280 to-Face irgendwelche Termine hatten, weil man in der Branche, in der wir uns bewegen, sehr viel durch
281 training-on-the-job lernt, das heißt, irgendwie bei Kundentermin mitgehen, wissen, was man zum
282 Kunden mitnimmt, wissen, wie man dort auftritt, wissen, wie man Situationen wie händelt. Das ist
283 einfach schon automatisch den Need gegeben, dass man gemeinsam vier Stunden mit dem Zug nach
284 München gefahren sind, dann vier Stunden zurück, und das war einfach die Zeit da, in der man sich
285 kennenlernt, wie man sich gemeinsam abstimmt, wie man Arbeitsaufgaben versteht und wie man die
286 Lösung dieser Aufgaben präsentiert. Das ist eigentlich in der Zeit erklärt und gelernt worden.
287
288
289 I: Ja. Ab wann konntest du dann auch alleine zu den Kunden fahren? Und alleine Aufgaben
290 übernehmen?
291
292

293 B2: Puh (ratlos).
 294
 295
 296 I: Ungefähr? Nach einem Jahr, nach einem halben Jahr, nach zwei?
 297
 298
 299 B2: Ich glaube mein erstes Kundenprojekt habe ich nach fünf Monaten bekommen.
 300
 301
 302 I: Okay. Dann spielen wir diese Situation nochmal kurz weiter und nehmen an, dass es aufgrund eines
 303 Zwischenfalls dir nicht möglich wäre diese Präsentation für den Kunden fertig zu stellen. Was würdest
 304 du in dieser Situation machen und wie würde dein Vorgesetzter, also deine Führungskraft, reagieren?
 305
 306
 307 B2: Nicht fertigzustellen oder nicht zu halten?
 308
 309
 310 I: Diese Präsentation für diesen Kunden müsste also gemacht werden bis zu einem bestimmten Datum
 311 und du schaffst nicht diese fertig zu stellen. Ein Zwischenfall bei dir. Du schaffst es nicht. Was machst
 312 du?
 313
 314
 315 B2: Achso, okay. Ganz grundlegend die/ also ich glaube das ist jetzt die Antwort, die aus dem
 316 Hausverstand rauskommt: So schnell wie möglich diese Information preisgeben, sobald ich abschätzen
 317 kann, ich schaffe das bis zu dem oder dem Tag nicht. Wenn es ein überraschender Krankheitsfall ist
 318 oder irgendwas Privates, dann ist es natürlich auch in irgendeiner Art und Weise in der Verpflichtung
 319 des Mitarbeiters das mitzuteilen, dass man sagt: „Ja, es ist das und das passiert. Ich werde das nicht
 320 fertigbekommen.“ Ich weiß aber auch, dass ich/ dass es fast keine Termine gibt, die man nicht halten
 321 kann. Sagen wir mal so. Wenn man den nötigen Ehrgeiz mitbringt. Sagen wir mal so.
 322
 323
 324 I: Ja, dann wird eben nicht um punkt 18 Uhr nach Hause gegangen, dann wird eben auch mal am
 325 Wochenende/
 326
 327
 328 B2: Genau.
 329
 330
 331 I: Ja, okay. Was ist denn/ Wie geht denn deine Führungskraft generell damit um, wenn dein
 332 Arbeitsergebnis mal nicht den Erwartungen entspricht?
 333
 334
 335 B2: Auch eine sehr gute Frage, weil ich da ein großes Glück habe, dass meine Führungskräfte sehr offen
 336 mit/ also wir eine sehr offene Fehlerkultur haben. Dass man einfach sagt, okay, man muss sich jetzt
 337 nicht schämen, muss nicht traurig sein, wenn man einen Fehler gemacht hat, oder so, was in machen
 338 Implementierungsprojekten einfach passiert. Ja, dass man irgendwelche falsche Informationen
 339 bekommt oder dass man auch selber einen Fehler gemacht hat. Das ist nun mal so. Das ist bei uns
 340 eigentlich sehr lösungsorientiert, dass man einfach in gewisser Art und Weise eine Lösung sucht dafür,
 341 aber auch schon mit dem sehr stark durchschwingend-, durchklingenden Tonus, dass man diesen

342 Fehler doch in Zukunft vermeiden könnte durch diese und diese und diese Aktion. Also, es ist eine sehr
343 angenehme Mischung aus „Okay, kein Problem. Wir lösen dein Problem, aber mach es halt nicht
344 wieder. Oder schau, dass es halt nicht wieder passiert.“

345

346

347 I: Wer würde denn vor dem Kunden die Verantwortung tragen, wenn diese Präsentation jetzt wirklich
348 nicht fertiggestellt werden würde. Wärest du oder dann deine Führungskraft?

349

350

351 B2: Schwierig zu sagen. Schwierig zu sagen, weil ich in vielen Kundenprojekten als eigenständiger
352 Unternehmensberater mein Gesicht dafür halt hinhalten müsste oder meinen Kopf dafür hinhalten
353 müsste und meine Führungskraft sozusagen dann der nächste Eskalationsschritt wäre. Also, wenn/ Ich
354 glaube im Grunde genommen würde ich dafür geradestehen, also dem Kunden gegenüber
355 ehrlicherweise. Und wenn der Kunde damit ein riesen Problem hat, dann wäre der nächste Schritt, den
356 er gehen könnte, würde, müsste, zu meiner Führungskraft. Und ich habe es bisher noch nicht erlebt,
357 dass das in irgendeiner Weise negativ für mich geendet hätte, dass ich einen Kunden zu meiner
358 Führungskraft geschickt hätte. Zum Glück. (klopft dreimal auf Holz)

359

360

361 I: Also die Konsequenzen, oder die/ ja, die Konsequenzen würden dann persönlich entweder zwischen
362 dir und den Kunden oder zwischen deiner Führungskraft und dem Kunden besprochen werden? So?

363

364

365 B2: Ja.

366

367

368 I: Genau. Okay. Dann war das jetzt schon der erste Abschnitt von dem Interview, wo es eben um die
369 Zusammenarbeit ging und jetzt im nächsten Teil, möchten wir uns nochmal genauer auf das Thema
370 Vertrauen fokussieren. Vertrauen in der digitalen Zusammenarbeit. Und da unsere erste Frage: Ganz
371 allgemein, was verstehst du unter Vertrauen?

372

373

374 B2: Ich verstehe unter Vertrauen, mh (überlegt): Ich glaube das Gefühl von Sicherheit. Das Gefühl von
375 Sicherheit in einer Situation und das Gefühl von Sicherheit vor allem in unerwarteten Situationen. Weil
376 ich glaube, dass Vertrauen sehr, im Grunde/ oder Vertrauen und Nicht-Vertrauen im Grunde auf Angst/
377 Angst und Sicherheit runterreduziert werden könnte. Also, wenn ich meiner Führungskraft den
378 Eindruck vermittele, dass es keine Situation gibt, die ich nicht in irgendeiner Art und Weise/ mit der ich
379 nicht umgehen wüsste, umgehen könnte, dann glaube ich, reduziere ich die Angst meiner
380 Führungskraft, dass irgendwas schiefgeht, dass irgendwas nicht passt. Was somit das Vertrauen
381 einfach stärkt. Ich denke auch, dass ein/ dass vor allem in großen Unternehmen, dass die Loyalität sehr
382 stark auch zu dieser Reduktion von Ängste führt, bei Führungskräften. Wenn man einfach die
383 Sicherheit hat „Okay, mein Mitarbeiter steht hinter mir und es kann einfach nichts sein“, dann stärkt
384 das glaube ich auch nochmal das Vertrauen.

385

386

387 I: Okay. Das ist super spannend. Also ich nehme mit, dass es für dich so ein Gefühl von Sicherheit ist,
388 vor allem eben auch in unerwarteten Situationen. Und dass du auch deiner Führungskraft vermitteln
389 kannst, dass du auch mit Situationen umgehen kannst, was wiederum bei der Führungskraft die

Ängste, dass etwas schiefgehen könnte, reduziert. Und dass ihr loyal auch/ also Loyalität spielt für dich auch eine Rolle im Hinblick auf Vertrauen. Magst du das nochmal ganz kurz erläutern?

B2: Ich glaube, dass es gerade für Führungskräfte in großen Unternehmen oder in großen Konzernen ein sehr, ein sehr starker Konkurrenzkampf einfach herrscht. Wenn ich das jetzt auf unser kleines Beispiel umlegen würde/ oder auf unser Beispiel umlegen würde, ein Unternehmen mit 200 Leuten, da ist man als Führungskraft, als Teamlead dem ständigen, permanenten Druck in irgendeiner Art und Weise ausgesetzt, dass da jemand anderes kommen könnte und die Position einnimmt, bzw. jemand Besserer eingestellt werden könnte und die Position so übernimmt. Ich glaube aber auch, dass man als Führungskraft erst abgelöst wird, wenn man das Team nicht mehr unbedingt hinter sich stehen hat. Weil ich hätte auch aus den ganzen Klientenprojekten, aus den ganzen Kundenprojekten selten die Erfahrung gemacht, außer es fällt irgendwas Gravierendes vor, wie der Veränderungswille von der Person selber oder so, dass Personen, die gut mit ihrem Team können, abgelöst werden. Und ich glaube, das Gut-mit-seinem-Team-können, die Loyalität des Teams voraussetzt. Das heißt, wenn ich in irgendeiner Art und Weise ein Geschäftsführer bin und mit dem Team den Teamlead anspreche und die sagen mir alle, dass der eigentlich ur-langweilig ist und irgendwie ur-/ keine Innovationen in dem Team vorantreibt und nicht termintreu ist, dann ist das in irgendeiner Art und Weise dem Chef gegenüber nicht loyal, wenn man als Mitarbeiter nicht schon seit Jahren predigt: „Du, lieber Chef, wir brauchen neue Innovationen und wir brauchen mehr Termintreue und wir brauchen mehr einfach von dir Input.“ Also, wenn man das nicht nach Außen kommuniziert als Mitarbeiter, dann glaube ich, dass die Loyalität da sehr schnell ist, sehr leicht einbricht. Und, dass man als Führungskraft halt da sehr leicht ersetzt, bzw. ja verändert werden kann.

I: Ja. Okay. In der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft, vor allem, wenn ihr euch eben nicht seht, welche Bedeutung hat da Vertrauen für dich? Inwiefern ist das wichtig bei euch?

B2: Ganz grundlegend. Eine Grundvoraussetzung für virtuelle Zusammenarbeit, für digitale Zusammenarbeit ist Vertrauen. Weil in einem Büro kann ich sozusagen am anderen Schreibtisch schauen und sehen, ob mein Mitarbeiter jetzt die Füße hochgelegt hat oder nicht. Eben in einer digitalen Welt oder in einem virtuellen Team, ist das nicht unbedingt jetzt der Fall, dass man da so strikte Kontrolle über Mitarbeiterarbeitszeiten, bzw. auch Mitarbeitereffizienz und Qualität der Arbeit einfach hat. Ein Grundmaß an Vertrauen muss da auf jeden Fall da sein. Ich glaube, dass das Grundmaß an Vertrauen in den ersten sechs Monaten der Zusammenarbeit gebildet werden muss, weil sonst wird das im Grunde nicht funktionieren. Und ich glaube, das ist halt, je digitaler und je virtueller man unterwegs ist, desto wichtiger ist das Vertrauen und desto wichtiger ist auch die Fähigkeit der Führungskraft einen Mitarbeiter zu vertrauen. Ich glaube, dass das vielen Menschen sehr, sehr schwerfällt, dieses Vertrauen recht fremden Arbeitskollegen gegenüber aufzubringen und dass man in der bisherigen Arbeitswelt noch sehr viel über die Kontrolle/ über die Kontrolle des Arbeitsplatzes gemacht hat. Weil wenn ich so in die diversen Unternehmen schaue, die ich so kenne, die meisten, wie sagt man da/ In Großraumbüros gibt es immer angenehme Arbeitsplätze und nicht so angenehme Arbeitsplätze und die nicht so angenehmen Arbeitsplätze werden meistens von den neuen Kollegen, von den Praktikanten besetzt. Also an den Bildschirm, den halt jeder sieht, da sitzt meistens der Praktikant, und der Bildschirm, wo der Chef am besten drauf sieht, da sitzt meist der neuste Mitarbeiter. Und ich glaube, dass das eine Art von Kontrolle ist, die in einer digitalen, virtuellen Welt nicht mehr funktioniert.

I: Ja, das kann ich mir gut vorstellen. Wenn du die Bedeutung von Vertrauen auf einer Skala einschätzen müsstest, von 0 – gar nicht wichtig bis 100 – absolut wichtig, wo würdest du das bei dir einschätzen?

B2: Ich glaube ich könnte mir keine Situation vorstellen, in der jemand sagen würde, dass das nicht sehr, sehr wichtig ist. Ich würde auf jeden Fall sagen, dass das so zwischen 90 und 100 sein müsste, je nachdem wie man da definiert.

I: Okay. Du hattest gerade auch ganz kurz angesprochen, dass das Vertrauen eben eine grundlegende Voraussetzung ist für die digitale Zusammenarbeit, weil ihr seht euch eben nicht. Es geht nicht anders. Dass/ Weil eben auch weniger Kontrollmöglichkeiten eben da sind, und dass sich das in den ersten sechs Monaten aber auf jeden Fall bilden sollte, damit es dann wirklich funktionieren kann. In diesen ersten sechs Monaten, wie entsteht da dieser Vertrauensaufbau zwischen dir und der Führungskraft? Erfolgt das dann auch digital oder ist da Face-to-Face schon wichtig?

B2: Ich glaube, dass es/ Ich glaube, dass Vertrauen aufgebaut wird, erstens durch Termintreue, zweitens durch Qualität von erledigten Arbeitsaufträgen, und drittens von persönlicher Sympathie, eben Face-to-Face Gespräch. Ob jetzt die Termintreue und die Erledigung von Arbeitsaufträgen digital oder Face-to-Face kommuniziert, bzw. übertragen wird, ist, glaube ich, nicht relevant. Ich glaube aber, dass man Vertrauen schon auch/ dass man, um Vertrauen aufbauen zu können/ dass eine, zumindest in irgendeiner Art und Weise geartete/ ein persönliches Zusammentreffen mal passiert sein muss. Also ich glaube nicht, dass man einer Person, mit der man arbeitet, komplett vertrauen kann, wenn man sie nur auf einem Bildschirm gesehen hat. Du weißt trotzdem zu wenig von der Person.

I: Okay, nächste Frage. Woran merkst du, dass du deiner Führungskraft vertrauen kannst?

B2: Dass ich offen in der Kommunikation sein kann. Auch offen in der Kommunikation zwischen mir und meiner Führungskraft sein kann, die aber eine dritte Partei nichts angeht oder auch vielleicht dem Chef drüber nichts angeht. Und auch, dass ich in der Klientenkommunikation auch noch nie in meiner Rolle von meiner Führungskraft in irgendeiner Art und Weise noch nicht unterstützt worden wäre, also auch, wenn man Sachen nicht so richtig gemacht hat, wie man sie machen hätte können, ist meine Führungskraft, oder sind meine Führungskräfte, immer hinter mir gestanden, egal jetzt in welcher Dienstbeziehung.

I: Gibt es denn deiner Meinung nach irgendwelche Tools oder Strukturen in der digitalen Zusammenarbeit, die das unterstützen, dass man eben eine vertrauensvolle Basis zu seiner Führungskraft hat?

B2: Also alle möglichen Kommunikationsmittel unterstützen eine grundsätzliche Vertrauenserhaltung. Sagen wir mal so. Aber mir würde jetzt kein Tool einfallen, dass irgendwie das Vertrauen in die Führungskraft stärken würde. Weil ich habe mir gerade Zeiterfassungstools durch den Kopf gehen lassen, ich habe über irgendeine Art und Weise von Dokumenten, bzw. Arbeitsplatzmanagement nachgedacht. Ich glaube, dass sich Vertrauen eher auf der zwischenmenschlichen Basis, auf der

487 zwischenmenschlichen Kommunikation bildet, nicht durch irgendwelche Tools oder ich kenne
488 zumindest keine Tools, die Vertrauen unterstützen würden. Ich weiß auch nicht, wie man sowas
489 konzipieren sollte, so ein Tool.

490

491

492 I: Ja, stelle ich mir auch schwierig vor. Okay. Ich habe gerade ja die Frage gestellt, woran du merkst,
493 dass du deiner Führungskraft vertrauen kannst. Jetzt würden wir die Frage gerne umdrehen und
494 fragen, woran erkennst du, dass du deiner Führungskraft vertraust.

495

496

497 B2: Ich glaube, dass ich meiner Führungskraft gegenüber sehr loyal bin, und dass ich meinem
498 Unternehmen gegenüber sehr loyal bin. Ich glaube, dass man aufgrund der offenen Art und Weise zu
499 kommunizieren einfach mitbekommt, dass das Vertrauen von meiner Seite aus auch widergespiegelt
500 wird. Ich habe da eigentlich auch einen ganz aktuellen Anlass, weil die erste Person, der ich erzählt
501 habe, dass ich ein Top-Jobangebot bei einer anderen Firma habe, das war meine Führungskraft. Also
502 habe ich wirklich gleich ganz offen und ehrlich kommuniziert und auch ganz offen und ehrlich
503 kundgetan, dass ich mir das mal gerne anhören, anschauen möchte. Ja, war kein Problem. Hat die
504 Beziehung nicht in irgendeiner Art und Weise getrübt. Ich habe eine offene und ehrliche Meinung
505 meiner Führungskraft zu dem Jobangebot bekommen und die Bitte, dass ich mitteile, was ich dort/
506 oder was dort herausgekommen ist. Ja, das war es eigentlich auch schon.

507

508

509 I: Okay, das klingt wirklich gut. Nehmen wir mal einmal an, deine Führungskraft würde dir nicht
510 vertrauen. Was hätte das für Konsequenzen für dich? Für deine Arbeit, aber auch für eure Beziehung
511 und Zusammenarbeit?

512

513

514 B2: Ich glaub, das ist/ Also ich will jetzt nicht sagen, dass virtuelle oder die digitale Zusammenarbeit
515 dadurch unmöglich wäre, aber ich glaube fast/ ich glaube fast unmöglich. Ich glaube, dass, wenn man,
516 also vielleicht auch meine persönliche Eigenheit, dass jeder Mensch von mir, bzw. vielleicht noch von
517 anderen Personen einen Grundbonus an Vertrauensvorsprung bekommt, den kann man sich entweder
518 sukzessive aufbauen, oder den kann man sich sukzessive abbauen. Sobald du dann die Nulllinie
519 überschreitest, ist es dann Nicht-Vertrauen, und sobald man dieses Nicht-Vertrauen erzeugt hat, ist es
520 sehr, sehr schwer zusammen in einer virtuellen, digitalen Welt zu arbeiten. Weil, wenn die
521 Führungskraft nicht das Vertrauen hat, dass die Mail, die sie jetzt abschickt, von mir bearbeitet wird,
522 dann wüsste ich nicht, wie man eine erfolgreiche Arbeitsbeziehung gestalten sollte. Oder auch, wenn
523 ich die Mail, die sie abschickt, nicht bearbeite und dadurch irgendeine Frist verfallen lasse oder so,
524 würde das den Vertrauensbonus, oder diesen grundlegenden Vertrauensbonus, doch sehr signifikant
525 schmälern. Bis dahin, dass ich sag „okay, ich schicke dem gar keine Mails mehr, weil ich weiß, dass der
526 eh daran nichts macht“ und da ist es dann glaube ich schon an/ schon zu spät fast.

527

528

529 I: Okay. Also, ja. Digitale Zusammenarbeit ist ohne Vertrauen kaum möglich und im schlimmsten Fall,
530 wenn die Person halt, ja eben nicht auf E-Mails reagiert, nicht auf die digitale Kommunikation reagiert,
531 müsste man sich im schlimmsten Fall dann auch trennen. Wäre dann halt nicht die richtige Arbeitsform
532 für diesen Mitarbeiter.

533

534

535 B2: Genau, ich denke schon.

536
537
538 I: Okay. Gab es in der Vergangenheit eine Situation, in der du das Gefühl hattest, dass dir misstraut
539 wurde?
540
541
542 B2: Nein, hätte ich noch keine Situation erlebt. Zum Glück.
543
544
545 I: Das hört sich nach einer tollen Führungskultur an. Okay. Nehmen wir mal an du könntest einen
546 Aspekt in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft ändern. Was wäre das und warum?
547
548
549 B2: Schwierige Frage. Sehr schwierige Frage.
550
551
552 I: Du kannst dich gerne auf alles beziehen.
553
554
555 B2: Ich hätte jetzt mal aus dem Bauch heraus gesagt, dass ich mir noch mehr/ noch mehr
556 Strukturiertheit von meiner Führungskraft erbitten könnte. Würde aber auch im selben Moment
557 sagen, dass ich nicht ein extrem strukturierter Mensch bin, was mir vielleicht, wenn ich es erbeten
558 habe, eher negativ in die Karten spielt. Also ich glaub, ich glaub ein bisschen mehr Strukturiertheit.
559
560
561 I: Was meinst du damit genau? Was müsste deine Führungskraft tun, damit es mehr strukturiert ist?
562
563
564 B2: Ich glaube die Terminkommunikation vielleicht noch ein bisschen früher. Weil man doch schon
565 recht weit im Voraus Termine festsetzt, bzw. verankert. Man doch auch schon immer schaut, dass
566 wenn eine Führungskraft mit einem Termin um die Ecke biegt, dass man es möglich macht, diesen
567 Termin wahrzunehmen. Ich glaube, dass es das eigentlich im Grunde genommen ist, ja.
568
569
570 I: Ja, also Termine von der Führungskraft einfach früher erhalten, damit man sich besser darauf
571 einstellen kann, besser vorbereiten kann und ein bisschen mehr Struktur hat und auch schon auch
572 schon langfristiger eben die Termine im Kalender hat und/
573
574
575 B2: Genau.
576
577
578 I: Okay. Ja. Das war es eigentlich schon zu unseren Fragen. Ganz am Ende möchten wir dir nochmal
579 den Raum geben, noch etwas zu erwähnen zu irgendeinem Punkt. Wenn dir noch irgendetwas einfällt
580 zu irgendeiner Sache, die dir besonders wichtig ist, zu irgendeiner Sache, die du noch nicht erwähnt
581 hattest gerade, das dir gerade noch spontan einfällt, dann sehr gerne.
582
583

584 B2: Mich würde glaube ich noch interessieren, welchen Studiengang du mit deinen Kolleginnen
585 machst, damit ich mir ein Bild davon machen kann, aus welchem Blickwinkel dieses Forschungsprojekt
586 angegangen wird.

587

588

589 I: Ja, sehr gerne. Also wir studieren Personalmanagement, hier im Master an der Uni in Hamburg. Also
590 der Studiengang heißt Human Resource Management und Personalpolitik, also das ist
591 Personalmanagement, also und da wir jetzt fertig sind mit dem Interview, kann ich dir gerne noch ein
592 paar mehr Infos geben

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 3

Ort: in den Meeting-Räumlichkeiten des Unternehmens

Datum: Di., 19.03.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): ---

Gesprächspartner: FK1

- a. Geschlecht (m/w/d): männlich
- b. Alter: 24 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Führungskraft
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): disziplinarisch, fachlich
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Führungskraft, Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 3 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 2 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 3 Tage
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 01:20:18 Tonbandaufnahme: Ja / ~~Nein~~ [Grund:.....]

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 4

Ort: in den Meeting-Räumlichkeiten des Unternehmens

Datum: 19.03.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): ---

Gesprächspartner: MA3

j. Geschlecht (m/w/d): männlich

k. Alter: 24 Jahre

l. Führungskraft oder Mitarbeiter: Mitarbeiter

m. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): disziplinarisch, fachlich

n. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Interner Berater

o. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 3 Jahre

p. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 2 Jahre

q. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 3 Tage

r. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Teilzeit

Gesprächsdauer: 01:20:18 Tonbandaufnahme: Ja / ~~Nein~~ [Grund:.....]

Interview 3 und 4

I: Ok. Dann fangen wir jetzt einfach an. Was machst du also in deiner Tätigkeit als Berater? Magst du mir mal so einen klassischen Arbeitstag beschreiben?

B3: Einen klassischen Arbeitstag. Ok. Hm. Also es kommt wirklich sehr, sehr, stark auf das Projekt drauf an, weil das dann doch relativ stark variiert. Das kann von/ Wir setzen irgendwie Marktforschung und Studien auf bis hin zu wirklich Strategieausarbeitung alles Mögliche sein. Schwerpunkt hier ist wirklich/ Also wir sind hier so eine Art Beratungsboutique, das heißt doch relativ spitz auf die Finanzdienstleistungsindustrie zugeschlüsselt und da schwerpunktmäßig strategisches Marketing, Sale. Und jetzt in Zukunft auch so Begleitung digitaler Prozesse, digitaler Wandel und so weiter. Das ist ja jetzt ein riesen Thema. Das heißt in diesem Bereich dann auch unterwegs und ja. Also ist wirklich, einen ganz, ganz klassischen Tag zu formulieren, weil das doch sehr, sehr unterschiedlich ist. Man hat dann halt irgendwie Tage, wo man einfach dann halt auch viel irgendwie Folien baut und sehr, sehr viel operativ unterwegs ist. Dann gibt es eben Tage, wo man beim Kunden einen relativ langen Workshop hält und über Ergebnisse diskutiert, weitere Vorgehensmodelle und so weiter bespricht, genau. Und das vielleicht so ein bisschen einzugrenzen. Also es lässt sich schwer sagen so sieht hier ein klassischer Tag aus.

I: Ok, habe ich verstanden. Wie oft siehst du deine Mitarbeiter so ungefähr? Also die, für die du jetzt weisungsbefugt bist.

B3: Ich würde sagen, zwei bis drei Mal.

I: Die Woche?

B3: Mh. (zustimmend)

I: Ok, und habt ihr da feste Zeit-Slots, in denen ihr euch seht oder (...) kommst du mal rein?

B3: Wir haben ein festes Meeting. Aber ansonsten ist es doch ein bisschen variabel. Also dadurch, dass ich ja jetzt in, in der selbstständigen Funktion vor allem die Weisungsbefugnis eben habe, ist es dann/ Ja muss man eben schauen, wie es mit dem Hauptjob aussieht. Also hängt es davon immer so ein bisschen ab. Das heißt, wir treffen uns teilweise auch mal dann morgens vor dem anderen Job, also ganz, ganz früh oder eben auch mal später am Abend oder am Wochenende und so weiter.

I: Ok. Und dieses einmalige feste Treffen, das ist jetzt hier in der Teilzeitbeschäftigung? Oder auch in deiner Arbeit?

B3: Achso genau, nein das ist dort. Wir hier haben hier, haben wir auch einen, einen, wöchentlichen Kick-Off, also einmal Monday-Morning-Drive, 10:30 Uhr jeden Montag, wo dann eben so ein bisschen

51 besprochen wird, was steht diese Woche an? Was sind gerade irgendwie aktuell offene Projekte? Wie
52 ist da der Status? Welche Kundentermine stehen an in dieser Woche, nächster Woche? Exakt, ja.
53
54 I: Und da hat jeder immer präsent zu sein/ präsent zu sein?
55
56
57 B3: Mh (zustimmend), möglichst. Oder es wird eben digital dazugeschaltet, also über die
58 Telefonanlage, das heißt die Leute, die irgendwie im Home-Office sind, oder irgendwo gerade in Berlin
59 oder sonst wo unterwegs, die werden dann eben zugeschaltet. Das ist so Zeitansatz 20 Minuten und
60 dann/ Also je nach Geschäftseinheit hat dann jeder kurz einmal Zeit, vorzustellen, was aktuell ansteht.
61
62
63 I: Ok. Jetzt hast du schon beschrieben, ihr nutzt die Telefonanlage beispielsweise, um jemanden dazu
64 zu schalten, gibt es auch noch andere Medien oder Tools, die ihr verwendet, um zu kommunizieren?
65
66
67 B3: Ja, also/
68
69
70 I: Wenn ja, welche? (lacht)
71
72
73 B3: Ja, also tatsächlich bin ich auch ein Fan vom klassischen Telefonieren, aber das ist ja jetzt nicht so
74 super digital, wobei natürlich das Smartphone dabei ist. Dann haben wir hier jetzt im Haus noch so
75 eine (verhaspelt sich) digitale Telefonanlage, die über Internettelefonie/ über 3CX heißt das System.
76 Ansonsten wirklich auch klassisch über Mail, über WhatsApp. Das sind so die häufigsten
77 Kommunikationskanäle würde ich sagen.
78
79
80 I: Habt ihr auch irgendwelche Software, in denen ihr sehen könnt, wie weit wer ist oder regelmäßigen
81 Status abgibt?
82
83
84 B3: Also tatsächlich ja. Sowohl als auch. Also in beiden Funktionen jetzt, wir müssen da ja ein bisschen
85 differenzieren. Also hier ist es so. Wir haben Salesforce, das ist, ja eben so eine Vertriebssoftware, wo/
86 Also die relativ interaktiv auch gestaltbar ist. Also das heißt, man hat irgendwie so ein, ein Basismodell.
87 Man kann das aber noch anpassen auf seine Bedürfnisse und da ist das wirklich sehr, sehr transparent
88 zu sehen. Also wer hat beispielsweise irgendwo ein Angebot erstellt? Wie ist da der Status? Man kann
89 Notizen zu Besprechungen, Telefonaten da anhängen. Man kann Produktlisten hinterlegen und so
90 weiter und so fort. Also das ist wirklich relativ gut editierbar und in meiner anderen Funktion haben
91 wir auch ein ähnliches System, wo auch wirklich transparent zu sehen ist, wo sind wirklich Umsätze
92 eingebucht? Wie viele Termine sind wo in Vorlagen, mit wem? Wer hat diese Termine, wo ist das
93 Ganze, also wirklich relativ transparent.
94
95
96 I: Ok. Gut, wie stimmst du dich hier und dort ab? (lacht) Jetzt musst du alles doppeln.
97
98
99 B3: Ja, kein Problem. Was so konkrete Doings im täglichen Geschäft angeht, oder?
100

101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149

I: Ja. Also wenn du jetzt sagst, du delegierst irgendetwas/

B3: Ja, also wir nutzen zum einen Trello. Das ist, ja, so ein Projektorganisationstool, wo man wie an so einer Pinnwand eben Karten hin und her schieben kann und so weiter. Das finde ich ganz gut, weil so Alternativen, also ich habe schon alles Mögliche ausprobiert, Wunderlist und ToDo, wie es alles so heißt, und diese klassischen ToDo-Listen finde ich relativ schnell relativ unübersichtlich und da kann man dann wirklich auch nach Status sortieren und die sind dann eben freigegeben, das heißt, entweder irgendwie nach Projektteams oder eben nach, also man kann da ja nach unterschiedlichen Größen gliedern, das da irgendwie auch wirklich jeder reinschauen kann, sehen kann: Wie ist der aktuelle Status? Wo sind vielleicht irgendwelche Aufgaben schon erledigt? Und ansonsten über Outlook teilweise hier. Das heißt, dort werden dann auch mal einzelne ToDos reingestellt. Wobei dort, also, also hier, also um Consulting sich eben relativ viele Aufgaben auch ein bisschen länger ziehen. Also ich habe jetzt nicht so viele Aufgaben, die mal eben schnell gemacht sind oder ad hoc, sondern eigentlich relativ längerfristig, also relativ viele längerfristige Projekte. Das heißt, das zieht sich dann über zwei, drei Wochen und dann ist es eigentlich eher so, dass man bespricht natürlich ausführlich und das meistens auch wirklich Face to Face, und gibt sich dann mal gegenseitig den Status über Mail rüber, weil/

I: Ok.

B3: Ja.

I: Wird das eingefordert richtig? Also gibt es so „Einmal die Woche musst du“, so wie dieses Monday Morning, dass es einmal einen Status gibt? Oder woran machst du fest, dass du mal eine Rückmeldung gibst oder eine einforderst?

B3: Ich mach es eigentlich in der Regel einfach, dass ich am Ende des Tages einmal meinen aktuellen Stand durchgebe. Das wird nicht aktiv eingefordert unbedingt, aber dadurch, dass wir dann auch Übergaben haben, dadurch, dass eben, ich eben auch im Schulterchluss mit der Geschäftsführung arbeite und der arbeitet dann auch von zu Hause weiter teilweise oder eben auch am Wochenende. Ich in meiner Funktion als Angestellter nicht. In der Selbstständigkeit ist das natürlich was anderes, aber hier, wenn ich dann Feierabend habe, dann versuche ich eigentlich auch dann einen Cut zu haben und deswegen übergebe ich dann. Und in der Selbstständigkeit versuche ich das teilweise auch einzufordern, also jetzt alle zwei, drei Tage zu fragen „Mensch, ihr habt das und das besprochen. Wie ist denn da der Status? Gib das mal rüber“, gerade wenn es beispielsweise gerade noch nicht in Trello hinterlegt ist, genau.

I: Ok. Genau, eigentlich hast du das gerade schon ziemlich genau beantwortet. Wenn du Informationen verbreiten möchtest, an alle oder individuell, welches Tool benutzt du vornehmlich? Oder, du hast schon Trello gesagt, um deinen Status zu/

150 B3: Ja, also um wirklich Informationen weiterzugeben. Es kommt ein bisschen darauf an, wie sensibel
151 ist das Ganze jetzt auch jetzt hinsichtlich/ Aus, aus der Führungsperspektive muss man sich ja jetzt
152 auch überlegen, was kommuniziert man wem? Manche Sach/ Also zum Beispiel Feedback: Wenn es
153 positiv ist, gebe ich es natürlich vor der Gruppe, aber wenn man jetzt vielleicht mal was Negatives,
154 oder konstruktiv, nicht negativ, konstruktives Feedback geben möchte, dann macht man das vielleicht
155 lieber unter vier Augen oder eben dann am Telefon. Das heißt, es kommt ein bisschen darauf an. Wenn
156 es jetzt für das gesamte Team relevant ist, dann häufig wirklich über WhatsApp oder per Mail, eben in
157 den Verteiler.
158
159
160 I: Das heißt, ihr habt da eine eigene Gruppe auch?
161
162
163 B3: Genau. Ja.
164 I: Ok. Dann erstmal vielen, vielen Dank dafür.
165
166
167 B3: Sehr gerne.
168
169
170 I: Jetzt möchte ich ganz viel zu dir als Führungskraft zu deinen Mitarbeitern erfahren. Ich muss jetzt
171 immer umswitchen. (lacht)
172
173
174 B3: Das kriegen wir hin.
175
176
177 I: Gut, dann ein bisschen hast du auch schon erzählt. Erzähle mir doch was zu der Zusammenarbeit mit
178 deinen Mitarbeitern, sprich, wie läuft die Zusammenarbeit, wenn ihr euch nicht seht, also digital
179 kommunizieren müsst. Genau. Ein bisschen hast du schon gesagt zum Delegieren.
180
181
182 B3: Ja, genau. Also häufig ist es tatsächlich so, dadurch das jeder vieles wirklich auch für sich
183 selbstständig erledigen kann, also dadurch, dass das eben alles Leute sind, die tatsächlich auch
184 selbstständig agieren, dass man so ein bisschen klassisch/ Also in der BWL heißt es ja so schön,
185 Management by Objectives, das heißt irgendwie man hat sich vielleicht für eine Monatsplanung
186 hingesetzt, vielleicht abgeleitet aus einem persönlichen Ziel des Mitarbeiters ein geschäftliches Ziel
187 formuliert und sich dann auf ein paar Größen geeinigt, also zum Beispiel das ist das Lernziel für diesen
188 Monat, die ist irgendwie ein Leistungsziel. Wie auch immer das jetzt ausgestaltet ist und das dann
189 runtergebrochen in tägliche Doings und dann, ja, versuch ich/ Also jetzt nicht jeden Tag, weil ich will
190 nicht, ich will die Leute auch nicht nerven. Da/ Also in der Regel funktioniert das von allein ganz gut,
191 aber dass ich alle paar Tage dann mal reinschaue, wie ist eigentlich so der Status und dann mal abfrage,
192 ob, also wenn irgendwas noch nicht passiert ist, was eigentlich besprochen ist, woran es denn liegt, ob
193 irgendwo noch Hilfe benötigt wird, genau.
194
195
196 I: Ok, wenn du sagst, du schaust rein, gehe ich davon aus, dass du das primär persönlich machst, also
197 Face to Face oder/
198
199

200 B3: Achso, ne nicht unbedingt. Also zum Beispiel, wenn man sich auf klare Aufgaben geeinigt hat, oder
 201 irgendwie bestimmte Sachen, die eben zu erledigen sind, dass pflege ich es zum Beispiel in Trello ein.
 202 Also für so, so normale Aufgaben funktioniert das eigentlich ganz gut. Und wenn man dann so sieht,
 203 ok das ist noch nicht erledigt und langsam wird es eng, dann mal persönlich nachzufassen, per Telefon
 204 zum Beispiel, wie ist denn da der Stand. Genau. Und was war die konkrete Frage? Wie funktioniert die
 205 Zusammenarbeit. (???) Was war die Frage?
 206
 207
 208 I: Ja, wie die Zusammenarbeit ja einfach dazu was erzählen, aber es ist schon alles gut. Ich komm zur
 209 nächsten Frage dazu. Wie würdest du deine Beziehung oder dein Verhältnis zu deinen Mitarbeitern,
 210 also zu denen, die du führst, beschreiben? Was läuft gut/
 211
 212
 213 B3: Sehr gut, würde ich tatsächlich sagen. Also wir haben alle auch ein freundschaftliches Verhältnis,
 214 das heißt, wir treffen uns auch privat, wir machen einmal im Monat ein Teamevent. Also dadurch, dass
 215 wir eben nicht was die Arbeit ansehen, äh, angeht, sehen, versuchen wir irgendwo darüber eine
 216 gewisse Kultur auch aufrechtzuerhalten und aufzubauen. Das heißt, einmal im Monat wird umschichtig
 217 organisiert, machen wir dann irgendein Event. Also zum Beispiel: Diesen Monat geht es in die
 218 Soccerhalle oder wir waren mal letzten Monat in diesem Jumphouse hier in 'Stadtteil' Trampolin
 219 springen.
 220
 221
 222 I: Ist das gut? (lacht)
 223
 224
 225 B3: Ja, ist ganz witzig. Ja doch, kann man auf jeden Fall mal machen. Also man merkt auch doch, dass
 226 es einen anderen Impact hat, ob man jetzt 90 Kilo oder 50 Kilo wiegt. Also wenn man früher auf den
 227 Kindergeburtstagen da rumgeturnt ist, (lacht), dann hat das am nächsten Tag alles weniger weh getan
 228 aber, aber es macht total viel Spaß. Genau. (lacht)
 229
 230
 231 I: Gibt es auch tatsächlich irgendwas, das nicht so gut läuft?
 232
 233
 234 B3: Hmhm (überlegt) Tja. Nein, eigentlich würde ich sagen, läuft es aktuell relativ gut. Wir kriegen es
 235 aktuell ganz gut organisiert. Es liegt aber auch wirklich an der Quala/ Qualität der Leute. Also ich
 236 glaube, das liegt im Grunde daran, dass das alles Menschen sind, die einen gewissen
 237 unternehmerischen Mindset haben, die selbst motiviert sind, also intrinsisch motiviert sind, und wo
 238 ich dann teilweise auch Führung von unten sozusagen erfahre, also wo dann auch irgendwo Input
 239 eingefordert wird. Also „hier da und dazu hätte ich gerne noch ein bisschen was. Ich hätte da und da
 240 weiterkommen.“ Also im Positiven eben. Und deswegen will ich mich da echt nicht beschweren.
 241
 242
 243 I: Ok. Sehr schön. Hattest du schon mal/ Jetzt weiß ich nicht, ob ich dich beides fragen soll. Mitarbeiter,
 244 machen wir erstmal so rum. Du als Führungskraft: Hattest du schon mal Mitarbeiter, mit denen es auch
 245 schlechter gelaufen ist, als hier?
 246
 247
 248 B3: Durchaus. (lacht)
 249

250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299

I: Magst du dafür Gründe aufführen oder kannst du dir dafür Gründe vorstellen?

B3: Ja, also man muss da natürlich die Emotionen noch rausnehmen. (lacht) Also/

I: Wenn das möglich ist bei Menschen.

B3: Ja, also gut. Also, teilweise bei der Projektarbeit in der Unternehmensberatung, in der/ Also gerade dort in der Zusammenarbeit mit so Kreativen, also so UX Designer, oder Grafikern oder sowas, wo man dann selbst ergebnisorientiert, vielleicht auch so ein bisschen normativ unterwegs war, und die aber dann doch dann eben ein bisschen mehr die Beziehungsebene meinen zu brauchen, oder auch gebraucht haben, tatsächlich. Da, da hat es dann auch schon mal geknallt. (lacht, verlegen) Und ansonsten, in der Selbstständigkeit tatsächlich auch mit eins, zwei Leuten, wo es dann auch, also nicht geklappt hat, die dann auch ausgestellt wurden, weil ich das Gefühl hatte, dann viel hinterherlaufen zu müssen, also wo es dann also nicht war, wie ich es eben beschrieben hatte, dass, dass wirklich intrinsische Motivation da ist und ich als, als Führungskraft oder auch in der Rolle als Mentor gefordert bin, sondern eher, ich laufe hinter Kleinigkeiten hinterher, ich muss wirklich jeden kleinen Step kontrollen und das hat dann eben weniger gut funktioniert und wenn dann noch die Distanz dazu kommt, ist das sicherlich schwieriger, als wenn man jeden Tag in einem Büro sitzt, weil das ja auch ein wenig Inhalt eures Projektes ist.

I: Kennst du, oder kannst du da Faktoren nennen, die sich durch die Digitalisierung, also durch die anderen Tools, die ihr verwendet, positiv oder negativ auf eure Zusammenarbeit ausgewirkt haben?

B3: Also, positiv ist wesentlich das Thema Transparenz, also das eigentlich jeder und auch, also nicht nur ich, sondern das wirklich jeder im Team zu jeder Zeit transparent sehen kann, was passiert eigentlich wo, wie sind Zwischenstände? Ja, also, dass eben ganz, ganzheitlich da für Transparenz gesorgt wird durch, durch bestimmte Tools. Negativ/ Also ich glaube ganz grundsätzlich ist ein bisschen unabhängig von meiner täglichen Arbeit und so eher ein Problem unserer oder meiner Generation, meiner Generation, unserer Generation, wie auch immer, ist, dass glaube ich, viele Leute so ein bisschen, so ein bisschen die persönliche Note in der Kommunikation vernachlässigen. Also eben, es wird wenig telefoniert. Ich glaube, es gibt viele Leute, die mittlerweile Angst haben, zu telefonieren. Schon erlebt: Leute angerufen einer Minute danach bekomme ich eine WhatsApp „Was gibt’s denn?“ (lacht) Und ich meine, wenn ich das per WhatsApp klären wollte, dann würde ich wahrscheinlich nicht anrufen. Ja ich glaube, also ich glaube tatsächlich, dass das ein Problem sein kann, weil ich glaube, dass häufig der direkte Kommunikationsweg, also sei es, das persönliche Gespräch oder auch das Telefonat durchaus die, die schnellste Möglichkeit ist, Probleme aus der Welt zu schaffen, um auch eventuell gewisse Engpässe anzusprechen, oder auch mal, weil irgendwas zwischen Personen steht, also wenn mal irgendwo ein Konflikt ist, den sollte man vielleicht nicht, über, über Mail oder über WhatsApp austragen, sondern am besten dann persönlich und das/

I: Warum würdest du das lieber persönlich machen? Ist doch praktisch, mal eben so eine Mail zu formulieren?

300
301 B3: Man macht sich das einfach. Das dachte ich auch. Man kann sich natürlich Tage oder stundenlang
302 überlegen, was antwortet man. Also ich sehe den Vorteil darin, persönlich eine andere Wirkung
303 erzeugen zu können. Wenn jemand ad hoc antwortet, oder sich nicht stundenlang eine ausgefeilte
304 Nachricht überlegen kann, dann halte ich das in bestimmten Situationen auch für sinnvoller. Und / Ja
305 es erzeugt ja schon eine andere Atmosphäre, andere, andere Dringlichkeit und ich glaube, es kommt
306 beim Gegenüber auch eher an, dass einem das persönlich auch wichtig ist, wenn man das persönliche
307 Gespräch sucht, wenn man zumindest mal versucht, was telefonisch zu regeln und nicht irgendwie mit
308 einer Mail abgespeist wird. Also, als Analogie dazu vielleicht, zum Beispiel, wenn, wenn man zum
309 Geburtstag einlädt oder sowas und jemand kurzfristig absagt, und das per, per Text, ist man vielleicht,
310 oder ist man wahrscheinlich weniger (lacht) gut gelaunt danach, als wenn er persönlich absagt,
311 vielleicht/ Also zumindest anruft und sagt, wie der Sachverhalt ist. Und selbst wenn es ist „Ich habe
312 keine Lust.“, dann ist es noch was anderes, als wenn/ Wenn ich es ihm persönlich sage, als wenn ich,
313 wenn ich eine Nachricht schreibe. Also vielleicht kurz zusammengefasst, weil das war jetzt ja ein
314 längerer Monolog: Also ich würde sagen die/ Also das es eben ein wichtiges Thema ist, kommt besser
315 rüber, wenn man es persönlich macht als per Mail oder per WhatsApp.
316
317
318 I: Hattest du schon mal das Problem, dass du eine schriftliche, also digital übermittelte Nachricht oder
319 so, dass die anderes interpretiert wurde, als/
320
321
322 B3: Ja.
323
324
325 I: Als du sie aufgesetzt hast? Wäre das auch noch ein Aspekt?
326 B3: Ja unbedingt, ja.
327
328
329 I: Das klingt jetzt zwar ein bisschen (???)/
330
331
332 B3: Ja, ne, definitiv, definitiv. Also passiert, würde ich behaupten, relativ häufig. Also, weil vier Seiten
333 einer Nachricht und so weiter und sofort und bei einem Text kann man ja wirklich (lacht) für sich
334 interpretieren. Wenn denn dazu noch Gestik, Mimik, Körperhaltung kommt, dann ist es schon ein
335 bisschen leichter, zu lesen, was denn rüberkommen soll. So Sarkasmus, Ironie, in, in einer
336 Textnachricht kommt nicht so gut rüber wie Face to Face. (lacht) Dementsprechend, ja doch das hatte
337 ich schon häufiger. (Lacht)
338
339
340 I: Du bekommst/ Stell dir vor, du bekommst jetzt einen neuen Mitarbeiter, du stellst jetzt noch einen
341 neuen ein. Was tust du für eine gute und produktive Zusammenarbeit?
342
343
344 B3: Das ist eine intelligente Frage. (lacht) Also ich würde sagen mehrere Dinge. Zum einen versuchen
345 die Person in das Team wirklich zu integrieren. Das heißt auch wenn ich mal nicht da bin, dass der
346 irgendwo aufgefangen wird. Das heißt, derjenige muss mit den Leuten ein Stück weit identifizieren
347 können und er muss das Gefühl haben, das auch mehr als der Job quasi hinter der Person steckt. Also
348 das man nicht nur das Gesprächsthema (räuspert sich), Geschäftliches hat, sondern eben, wenn da mal
349 gerade ein Engpass ist, wenn da mal gerade vielleicht mal ein Konflikt herrscht, dass man trotzdem

350 über andere Dinge reden kann. Und/ Also das wäre das erste. Und dann versuche ich sicherzustellen
 351 über zum Beispiel diese Teamevents, über „Ja ich stelle die Person allen Personen persönlich vor.“, ich
 352 versuche/
 353
 354
 355 I: Persönlich heißt, du bist vor Ort?
 356
 357
 358 B3: Ja. Genau. Ich versuche auch, also über Kreuz und dann Synergien zu erzeugen, also es gibt/ Also
 359 jeder hat ja seine Stärken und jeder hat ja seine Schwächen, wo die Berge hoch sind, sind die volatil
 360 und so weiter und, und deswegen wenn ich zum Beispiel glaube, in einem Bereich schlechter zu sein,
 361 als jemand anderes, versuch ich den dann als Ansprechpartner dafür auch zu gewinnen. Also das ist
 362 das eine, die Teamkultur, die Person versuchen zu integrieren. Wie war die Frage nochmal? Ich bin
 363 gerade doch ein bisschen abgeschweift.
 364
 365
 366 I: Wenn du einen neuen Mitarbeiter jetzt einstellst, was tust du für eine gute und produktive
 367 Zusammenarbeit?
 368
 369
 370 B3: Achso, ja genau. Und ich glaube/ Also das Team muss alles funktionieren, keine Frage und noch
 371 viel wichtiger, um das Thema intrinsische Motivation auch sicherzustellen, ist glaube ich grundsätzlich,
 372 dass geschäftliche Ziele immer aus persönlichen Zielen des Mitarbeiters abgeleitet werden. Das heißt,
 373 ein, ein Mitarbeiter, den ich einstelle, der/ also mit dem rede ich auch relativ offen darüber, was er so
 374 erreichen will, was so seine persönlichen Ziele sind, und versuche dann ein Bezug herzustellen zu wie
 375 kann man das denn mit, mit dem geschäftlichen Zielen kombinieren? Das auf Linie bringen? Sodass
 376 eben in logischer Konsequenz ich nicht ein Ziel vorgebe und sage, das machen wir so, weil das ist
 377 logisch, oder das machen wir weil das ist so, sondern eben wenn dieses geschäftliche Ziel erreicht wird,
 378 wird in logischer Konsequenz auch das private Ziel, oder das persönliche Ziel bedient und ich glaube
 379 das hilft ganz ungemein, sich selbst zu motivieren, und eben auch Mitarbeiter zu motivieren.
 380 I: Das klingt gut. Darf ich dich jetzt noch als Mitarbeiter in dieser gleichen Frage befragen? (lacht)
 381
 382
 383 B3: Klar. (lacht)
 384
 385
 386 I: Hattest schon mal eine Führungskraft, du als ganz normaler Mitarbeiter, mit der es besser oder
 387 schlechter gelaufen ist, und was für Gründe hast du da gesehen?
 388
 389
 390 B3: Also auch da würde ich sagen, dass eben die, die Führung nicht über persönliche Ziele/ Also erfolgt
 391 ist und deswegen die eigene Motivation bei weitem nicht so groß war dann.
 392
 393
 394 I: Also weil deine persönlichen Ziele gar nicht hinterfragt wurden?
 395
 396
 397 B3: Also, genau. Also weil sie gar nicht gefragt werden, richtig. Und ich glaube/ Also man verbringt ja
 398 nun mal zwangsläufig mit denen man so zusammenarbeitet relativ viel Zeit. Sei es persönlich oder eben
 399 auch im Kontakt eben über normale Medien und deswegen finde ich die persönliche Ebene eben auch

400 total wichtig. Und wenn/ Also ich glaub/ Ich glaube ein Stück weit/ Klar eine Führungskraft muss immer
401 auch eine gewisse Distanz haben, aber eben zumindest muss die Ebene auch passen und wenn dann
402 die Beziehungsebene nicht passt und dann mal irgendwie die Führungskraft irgendwo mal weniger
403 kompetent auftritt, oder sowas, dann verspielt sie sich, also in meinen Augen auch den
404 Führungsanspruch. Also, und das hatte ich durchaus in der Vergangenheit auch, dass, dass eben die
405 persönliche Ebene nicht gepasst, gepasst hat und/ Also ich versuche im Grunde zumindest umzusetzen,
406 was so bei mir, glaube ich, noch nicht passiert ist und deswegen die Motivation weniger groß war.
407
408
409 I: Ok, und auch hier: welche Rolle hat hier die Digitalisierung gespielt? Also gab es irgendwas, dass das
410 verschlimmert oder die Zusammenarbeit verbessert hat? Oder vereinfacht, oder wie auch immer?
411
412
413 B3: Jetzt schließt sich der Kreis. (lacht) Also ich würde sagen, gerade da/
414
415
416 I: Nicht mitdenken, nur antworten. (Lacht)
417 B3: Ne, zu dem, was ich vorhin meinte. Das gerade, wenn es mal ein Problem gibt, dass wenn/ Also das
418 dann nur eine unpersönliche Mail geschrieben wird oder irgendwas per WhatsApp oder noch
419 schlimmer über Dritte irgendwo weitergegeben wird. Dann ist es glaube ich schwierig, das Problem,
420 diesen Konflikt zu lösen und das wird sicherlich durch digitale Medien verstärkt. Also es ist ein
421 Unterschied, ob die Führungskraft eben persönlich kommt und sagt „hier, so und so sieht das aus, lass
422 uns das mal klären“ oder eben, ob man eine Mail bekommt.
423
424
425 I: Ok, was unternimmst du, wenn es nicht so gut läuft als Führungskraft oder was hast du damals
426 unternommen, bevor du gegangen bist?
427
428
429 B3: Nein, also so schlimm war es dann noch nicht. Ich versuche dann/ Also, da ich jetzt nicht so super
430 abhängig bis jetzt war glücklicherweise von einzelnen Jobs, weil ich irgendwie Rücklagen hatte, weil
431 ich irgendwo andere Optionen auch hatte, versuche ich dann, wenn es die Führungskraft nicht
432 fokussiert, dann selbst das Gespräch irgendwo zu suchen. Weil/
433
434
435 I: Dann auch Face to Face oder dann am Handy?
436
437
438 B3: Idealerweise schon, ja. Nein, also schon irgendwie persönlich, wenn es denn irgendwo geht. Und
439 das dann über diesen Weg aus der Welt zu schaffen. Weil, es vergiftet ja ein Stück weit das
440 Arbeitsklima, und die eigene Leistung leidet ja eben auch darunter, wenn da, so eine vergiftete
441 Atmosphäre herrscht.
442
443
444 I: Ok. Selbiges würdest du dann denke ich mal auch anstreben, wenn du die Führungskraft bist und bei
445 einem Mitarbeiter etwas nicht so gut läuft?
446
447
448 B3: Ja.
449

450
451 I: Du würdest nicht eine Mail verfassen?
452
453
454 B3: Ne. Wenn es/ Also außer, es geht gar nicht anders. Wenn ich im Urlaub bin, (lacht) dann vielleicht.
455 Wobei, dann wäre ja immer noch die Alternative Skype. Wenn jetzt der Engpass ganz, ganz groß ist
456 und das jetzt direkt irgendwo gelöst werden müsste.
457
458
459 I: Ok. Jetzt frage ich dich wieder einmal als Geschäftsführer oder als Führungskraft. Du als
460 Führungskraft hast einen Mitarbeiter damit beauftragt, eine Marktrecherche vorzunehmen und eine
461 umfassende Präsentation für dich vorzubereiten. Wie stellst du sicher, dass die Präsentation auch
462 erstellt wird fristgemäß?
463
464
465 B3: Ok. Also grundsätzlich gebe ich immer einen Vertrauensvorschuss, das heißt, wenn keine Fragen
466 mehr sind und die Aufgabe ist soweit geklärt, dann gehe ich erstmal einfach davon aus, dass sie so
467 vernünftig erledigt wird.
468
469
470 I: Wie habt ihr denn die Aufgabe geklärt? Wie, wie, wie spricht ihr das ab?
471
472
473 B3: Unterschiedlich. Also, wenn, wenn es passt, dann Face to Face. Ansonsten stell ich vielleicht auch
474 eine Aufgabe in, in Trello beispielsweise oder in Outlook hier ein, versuche, das einigermaßen
475 detailliert zu beschreiben, und wenn dann noch Fragen sind, dann eben telefonisch die zu Not noch zu
476 klären. Und dann würde ich den Mitarbeiter erstmal einfach machen lassen und dann zwischendurch
477 mal den Status erfragen. Also, wenn es jetzt um Präsentationen geht und man hat irgendwie die klare
478 Deadline, dann kann man ja grob abschätzen, ob jemand auf Kurs ist oder nicht. Also, wie müsste der
479 Status sein zu Tag X, oder um die und die Uhrzeit, oder wie auch immer. Das wäre so das
480 Vorgehensmodell. Und wenn dann jemand nicht auf Kurs ist, dann muss man irgendwie schauen, wo
481 man liegt/ woran liegt es denn, wo wird doch noch Hilfe benötigt und wenn es gar nicht mehr anders
482 geht, muss da vielleicht noch jemand anderes unterstützen, damit es rechtzeitig fertig wird. Genau.
483
484
485 I: Kannst du bei Trello eigentlich/ Ich kenne das nur vom Hörensagen auch sehen, wie weit die
486 Präsentation ist? Also wird die da auch abgespeichert oder müsstest du das aktiv einfordern?
487
488
489 B3: Man kann, so, so Status in Prozenten dort angeben, man kann auch Dateien hinterlegen. Meistens
490 machen wir es tatsächlich so, dass man dann einfach der/ Also wenn es jetzt tatsächlich eine
491 PowerPoint ist, dann der Status einfach entweder per, per Link aus der Cloud oder eben, wenn es eine
492 kürzere Präsentation ist, dass die als Datei eben mit rüber gesendet wird, dass man eben schon mal
493 die Slides durchgehen kann und schauen, wie sieht denn so der Status aus? Und eben auch Feedback
494 geben kann. Also, dass sich eben nicht jemand drei Wochen die Mühe macht und dann war die
495 Vorstellung eine ganz andere, das wäre natürlich doof, sondern das man schauen kann, geht das in die
496 richtige Richtung, kann man vielleicht nochmal ein sinnvolles Feedback geben?
497
498
499 I: Ok, das würdest du aber dann schon durch Sehen der Folien selber sicherstellen wollen?

500
501
502 B3: Ja. Ja.
503
504
505 I: Ok. Und die würdest du dann irgendwie aktiv einfordern, wenn du sie nicht/
506
507
508 B3: Ja, im Zweifel.
509
510
511 I: Ok. Aufgrund eines Zwischenfalls kann dein Mitarbeiter die Präsentation nicht fertigstellen. Was
512 machst du, und wie reagierst du als Vorgesetzter?
513
514
515 B3: Also wir sind jetzt/
516
517
518 I: Kurz vor Peng, und die Präsentation ist nicht fertig. Du wolltest sie aber dem Kunden präsentieren.
519 Das ist die Idee dahinter.
520
521
522 B3: Ok. Verstehe. Also, die Deadline ist quasi schon vorbei und es ist quasi gar keine Zeit mehr oder es
523 ist quasi 24 Stunden vorher und am nächsten Tag ist die Präsentation und da müssten, also muss das
524 fertig sein? Also, dass, dass eine wäre ja.
525
526
527 I: Also du hast keinen Handlungsspielraum, außer vielleicht die Nacht durchzumachen.
528
529
530 B3: Das wäre das, wenn das passieren würde. Also, wenn es gar nicht anders geht, dann gibt es halt
531 irgendwo eine Nachtschicht und dann schläft man dann halt weniger und dann ist das irgendwie am
532 nächsten Tag. Das nützt ja nichts. Also ja. Das würde ich dann machen und in der Situation dann
533 vielleicht.
534
535
536 I: Ok. Wer trägt die Verantwortung vor dem Kunden?
537
538
539 B3: Ich.
540
541
542 I: Ok. Welche Konsequenzen hat das für deinen Mitarbeiter? Und welche Medien würdest du
543 einsetzen? (lacht)
544
545
546 B3: Bestrafung. (lacht) Fristlose Kündigung. Nein. (lacht) Also/
547
548
549 I: Ja, wenn er ja zum Beispiel krank ist, kannst du ja nichts machen.

550
551
552 B3: Ja, genau. Dann kann man nichts machen. Also, es, es kommt natürlich schon stark darauf an,
553 woran hat es jetzt gelegen? Das gilt es irgendwo ja auch zu identifizieren. Also lag es jetzt daran, dass
554 der einfach faul war und keinen Bock hatte, dann ist es vielleicht sowieso der falsche Mitarbeiter und
555 so weiter. Wenn jetzt wirklich der Krankheitsfall oder sowas bleibt, dann kann man sich überlegen, ob
556 man da irgendwo mehr Ressourcen für benötigt, ob das Briefing nicht gut genug war, also irgendwo zu
557 schauen, wo ist diese Sollbruchstelle? Und nicht direkt im blinden Zorn (lacht) alles niederbrennen
558 idealerweise.
559
560
561 I: Und das besprichst du dann wie mit deinen Mitarbeitern? Rufst du den an oder macht ihr einen
562 Skype-Termin oder schreibst du ihm eine Mail?
563
564
565 B3: Also das kommt glaube ich ein bisschen darauf an. Also je nach Person würde ich das auch
566 unterschiedlich anpassen, sage ich mal. Also es gibt da Leute, die vertragen es sehr viel direkter und
567 wollen vielleicht auch so ein bisschen Feedback. Dann gibt es eben Leute, wo das also wo man die also
568 nicht einfach überfahren kann oder auch nicht sollte, weil das eben nicht produktiv ist, oder
569 konstruktiv. Wahrscheinlich wäre das auch eine Situation, wo ich sagen würde, idealerweise das
570 irgendwo im persönlichen Gespräch zu lösen, also telefonisch, oder noch besser persönlich.
571
572
573 I: Ok. Jetzt spielen wir das Ganze nochmal durch, wenn du Mitarbeiter bist. Also, du bist der
574 Mitarbeiter, du sollst die Präsentation erstellen für deine Führungskraft und jetzt die Frage: Wie stellt
575 deine Führungskraft sicher, jetzt musst du kurz einmal anders denken, dass du die Präsentation auch
576 wirklich erstellst?
577
578
579 B3: Ja. Fordert einen Status ein.
580
581
582 I: Regelmäßig, oder?
583
584
585 B3: Genau. Also, ich würde auch sagen, ich bin auch dort relativ frei in der Gestaltung, also erstmal ist
586 das Vertrauen da, und wenn die Deadline näher rückt, dann wird nochmal zwischendurch eingefordert,
587 wie sieht es denn aus? Wie ist der Status? Und wenn man da feststellt, oder wenn dann die
588 Führungskraft feststellt, oh das wird knapp, dann muss man halt Gas geben. (lacht) Idealerweise. Also
589 tatsächlich fällt mir/ Also hatten wir bis jetzt nicht die Situation, dass es wirklich gar nicht geklappt hat.
590 Zwar durchaus mal, man ist dann wirklich lange geblieben und hat das noch kurz vor knapp
591 zusammengeschustert, aber wie hatten es noch nicht bis jetzt, dass wir wirklich den Abgabetermin,
592 oder, oder zur Präsentation nichts vorzuweisen hatten, aber wir haben durchaus bis kurz vor dem
593 Termin, vor dem Workshop nochmal die letzten Folien geschliffen, aber pscht. (lacht)
594
595 I: Ja, nicht schlecht. Ok. Jetzt auch Teil B. Aufgrund des Zwischen/ irgendeines Zwischenfalls bei dir
596 kannst du die Präsentation nicht fertigstellen. Was machst du und wie wird dein Vorgesetzter
597 reagieren?
598
599

600 B3: Was ich in der Rolle als Angestellter machen würde. Also, wenn ich/ Eigentlich ist es ja abzusehen,
601 dass man es schafft oder nicht schafft. Also wenn jetzt nicht der Hamster Geburtstag hat und man vom
602 Auto überfahren wird, kann man ja grob sagen, man ist auf Kurs oder nicht. Und wahrscheinlich würde
603 ich dann auf/ Also wenn jetzt die Deadline näher rückt und es wird eben Status erfragt, und ich habe
604 das Gefühl, das wird irgendwo ein bisschen knapp, dann würde ich das auch schon äußern und fragen,
605 ob da noch jemand unterstützen kann oder welche Möglichkeiten wir dort eben haben, also da halt
606 nach Unterstützung einfach fragen. Genau, das war der erste Teil. Und wie reagiert die Führungskraft,
607 wenn es nicht geklappt hat?

608

609

610 I: Genau.

611

612

613 B3: Tja, ich würde sagen, hier ist es definitiv so, dass vor dem Kunden sich die Führungskraft vor die
614 Mitarbeiter stellt und sagt, also im Zweifel die Verantwortung übernehmen würde, das denke ich
615 schon. Und, jetzt intern, wenn es jetzt, wenn man jetzt gute Gründe dafür hatte, wenn es wirklich
616 Krankheit war oder so und sich rechtzeitig sogar noch gemeldet hat, ist es jetzt weniger dramatisch.
617 Wenn es jetzt daran liegt, dass man faul war (lacht) oder das Projekt sabotieren wollte, wahrscheinlich
618 hätte man dann ein ernstes Gespräch im Nachhinein.

619

620

621 I: Ok. (???) (lacht) Genau, jetzt gucke ich mal gerade, das habe ich alles. Genau, und diese, diesen Status
622 Quo abfragen würdest du entweder persönlich oder eben über Trello, also wenn das, wenn das da
623 gleich so angefügt ist oder mit der Prozentzahl angefügt ist, sonst noch/

624

625

626 B3: Meist per Mail tatsächlich. Also, dass man irgendwo sagt/ Also teilweise/ Also meine Assistenz zum
627 Beispiel, die ist auch da relativ, also macht relativ häufig auch sowas wie eine Präsentation oder so
628 Recherche oder sowas und dann läuft das wirklich auch mal ab, kurz eine WhatsApp „Wie ist denn der
629 Status? Magst du mir das einmal rüberjagen?“ Also jetzt relativ unformal, einfach und dann bekomme
630 ich eine Mail und die Folien, und kann dann da auch einfach nochmal durchgucken und genau.

631

632

633 I: Ok. Ja gut, und wie meldest du dich dann zurück? Über welche Medien? Wahrscheinlich auch je
634 nachdem, wie es dir gefällt?

635

636

637 B3: Je nachdem, genau. Ja, also wahrscheinlich, dann auch per Mail und inklusive einem kurzen
638 Feedback „Was finde ich gut? Was kann man eventuell noch anpassen?“.

639

640

641 I: Ok. Gut. Vielen, vielen Dank. Jetzt hast du schon ein bisschen angeschnitten das Thema Vertrauen.
642 Darauf fokussieren wir uns jetzt nämlich ein bisschen. Einmal ganz allgemein, was verstehst du unter
643 Vertrauen?

644

645

646 B3: (überlegt) Also Vertrauen bedeutet für mich, dass ich mich darauf verlassen kann ein Stück weit,
647 dass wenn ich eine Aufgabe vernünftig übergebe, dass sie auch sorgfältig eben erledigt wird. Das heißt
648 nicht, dass immer alles in Perfektion abläuft oder ähnliches, weil alle Menschen machen Fehler. Also
649 da bin ich der letzte, der keine macht, also alles gut. Was aber zu einem vertrauensvollen Verhältnis,

650 oder was aber zu einer vertrauensvollen Arbeit zusammengehört, denke ich, ist, dass wenn irgendwas
651 schief läuft, dass man dann das auch kommuniziert. Das heißt, wenn irgendwo Probleme sind, darüber
652 sprechen kann. Wenn man sagt „Ich weiß hier nicht weiter“ oder „Ich komm hier nicht weiter“ sich
653 entsprechend Hilfe einfordert und/ Also ich würde Vertrauen auch immer mit, mit Transparenz in
654 Zusammenhang bringen wollen. Also, dass man eben klar kommuniziert, was will man in der Situation
655 von der Person, was ist auch die Anspruchshaltung und das man/ Ein Stück weit hängt Vertrauen auch
656 mit einer, mit einem hohen Anspruch zusammen, weil ich weiß, was die Leute können und mich darauf
657 verlasse und auch gern verlasse.

658
659

660 I: Wenn du jetzt an den digitalen Arbeitsplatz denkst oder die digitale Zusammenarbeit, was hat
661 Vertrauen dann für eine Rolle? Oder was bedeutet Vertrauen dann?

662
663

664 B3: Im Grunde/ Die digitale Zusammenarbeit, also das, was ich eben gesagt habe, trifft ja auch dort
665 zu. Jetzt kann man das ja noch auf den, in den anderen Kontext setzen und sowas wie Datenschutz und
666 so weiter. Das ist natürlich im digitalen Kontext ein größeres Thema, oder beziehungsweise ist es
667 leichter, so Daten zu ziehen und so weiter.

668
669

670 I: Jetzt primär in der Zusammenarbeit.

671
672

673 B3: Ja ok.

674
675

676 I: Also müssen jetzt nicht den Datenschutz rausholen.

677
678

679 B3: Ja dann.

680
681

682 I: Also brauchst du nicht.

683
684

685 B3: Das/ Also im Grunde ist das, finde ich, nicht viel anders, als wenn man jetzt persönlich im selben
686 Büro in der Zusammenarbeit.

687
688

689 I: Ok.

690
691

692 B3: Vertrauen/ Ich kann, ich habe trotzdem eine gewisse Anspruchshaltung an die Leute von mir, weil
693 ich weiß, dass wird gut gemacht. Man kann genauso transparent agieren.

694
695

696 I: Aber wenn du sie weniger siehst, ist die Transparenz gleichwertig?

697
698

699 B3: Ja durch eben gewisse digitale Tools ja schon. Also gerade Ergebnisse kannst, kann man ja
700 heutzutage sehr, sehr gut tracken, durch, durch die Softwarelösungen, die wir so im Hintergrund
701 haben/
702

703

704 I: Braucht es da Vertrauen?
705

706

707 B3: Ich glaube schon, ja. Also wir sind ja jetzt keine Maschinen. (lacht) Deswegen, Vertrauen bringt ja
708 dann auch ein Stück weit noch die, die menschliche Komponente mit rein. Die Beziehungsebene spielt
709 ja eben durchaus eine Rolle und dadurch, dass es ja schön ist, wenn man sich vertraut, gegenseitig
710 vertraut, wenn man sich aufeinander verlassen kann. Und natürlich ist irgendwie Controlling sinnvoll
711 und wichtig und auch, hat auch seine Berechtigung, aber Vertrauen ist immer noch die Basis, würde
712 ich sagen, vernünftig zusammenarbeiten zu können. Also, wenn man sich nicht vertrauen kann in einer
713 Geschäftsbeziehung wird es schwierig. Ähnlich eben, wie im Privaten und auch sehr viel stressiger,
714 wenn man das Gefühl, sich nicht zu vertrauen. Dann muss ich ja sehr viel mehr Controlling da hinterher
715 sein und wirklich jeden kleinen Step zu kontrollieren, auch wenn es transparent ist, es geht, aber muss
716 ja nicht unbedingt sein, wenn man in erster Linie erstmal darauf vertraut, dass die Ergebnisse passen.
717 Derjenige arbeitet nach bestem Wissen und Gewissen und will einem nichts Böses. Das muss ja total
718 anstrengend sein, wenn man sich nicht vertrauen kann im Arbeitsleben.
719

720

721 I: Das ist bestimmt so.
722

723

724 B3: In Politik.
725

726

727 I: Frag mich nur, wenn man sehr viel über digitale Medien, über Tools macht, dann siehst du ja, ob du
728 jemanden vertrauen kannst, oder? Weil du siehst ja genau, was er macht, also du/
729

730

731 B3: Ein Stück weit, ja.
732

733

734 I: Dann braucht es da vielleicht gar nicht mehr? (lacht) Ich ärgere dich ein bisschen.
735

736

737 B3: Tja. Ja gut, aber wenn ich dann sehe, dass ich jemanden nicht vertrauen kann, weil er das
738 Vertrauen missbraucht, und ich sehe es im Controlling, weil es transparent ist, dann ist es ja trotzdem
739 keine Basis für eine Zusammenarbeit oder? Also dann müsste man ja an der Stelle sagen
740 „sinnvollerweise wäre es ja/ Oder sinnvoller wäre es ja, dann getrennte Wege zu gehen, wenn man
741 sich nicht vertrauen kann.“ Weil ich sehe es ja hier in meiner App oder ich sehe es ja hier in meinem
742 Controlling-Tool.
743

744

745 I: Aber vielleicht sagt er ja „du kannst mir vertrauen“. Irgendwie aber/
746

747

748 B3: Ja gut, wenn ich dann das Gegenteil sehe, schwierig, das stimmt.

749
750
751 I: Nein ok, ich wollte dich auch nur noch ein bisschen/
752
753
754 B3: Ja du bist fies.
755
756
757 I: Ja.
758
759
760 B3: Und das auf leeren Magen. (lacht)
761
762
763 I: Entschuldige. Du hättest/
764
765
766 B3: Alles gut. (lacht)
767
768
769 I: Welche Bedeutung hat Vertrauen für dich in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft. Also du
770 kannst hier ganz explizit den digitalen Arbeitskontext im Kopf haben, aber ihr seid ja eh alle digital.
771
772
773 B3: Das stimmt. Das ist, ist für mich sehr, sehr wichtig. Also wenn ich eine Führungskraft habe, bei der
774 ich das Gefühl habe, ich kann mich/ auf meine Führungskraft vertrauen. Die Führungskraft ist ein Stück
775 weit vielleicht auch ein bisschen die Speerspitze, der Schutzschild auch zwischen dem, was kommt
776 vielleicht mal von außen und was kommt, was dringt bis hierhin durch.
777
778
779 I: Du hast gesagt „sehr wichtig“. Wenn du eine Skala von 0 bis 100 hast, 0 ist total unwichtig, 100 ist
780 wichtig wichtig wichtig, wo würdest du es ungefähr ansiedeln?
781
782
783 B3: Ich kann insgesamt 100 Punkte vergeben und es gibt noch andere Parameter oder andere Kriterien
784 oder jetzt einfach nur auf/
785
786
787 I: Nur zwischen 0 und 100 Prozent.
788
789
790 B3: Ok. Man gibt ja nie die 100 Prozent, daher würde ich sagen 90.
791
792
793 I: Ok, warum jetzt gerade die 90?
794
795
796 B3: Weil ich wirklich sagen würde, dass Vertrauen gerade im Arbeitskontext, gerade da das A und O
797 ist. Weil ich glaube darauf basiert ganz, ganz vieles. Also ich glaube, vielleicht als Analogie dazu ??? Ich
798 sehe es ähnlich wie bei, bei einem Sportteam. Also man kann/ Also ich, ich interessiere mich heute

799 nicht mehr so sehr, aber früher war ich großer Fußballfan. Und da fällt auch extrem auf, welche Teams
800 können sich wirklich aufeinander verlassen, wo herrscht intern Vertrauen und welches Team besteht
801 einfach nur aus guten Einzelspielern. Perfektes Beispiel: Die deutsche Nationalmannschaft, die ja
802 letztes Mal sich nicht ganz mit Ruhm bekleckert hat. In der Vorrunde ausscheidet, und wann war es,
803 und WM davor, 2014, ja, eben Weltmeister wird. Und das waren ja im Wesentlichen/ Im Wesentlichen
804 war es derselbe Kader und der Unterschied war glaube ich wirklich, dass sie diesen Zusammenhalt
805 hatten, das Vertrauen hatten, was ja auch/ Also die, die psychische Komponente spielt ja in dem
806 Bereich eine riesen Rolle und das macht den Unterschied, ob man ein Team hat, dass sich vertraut,
807 oder eben mehrere Einzelkämpfer, genau.

808

809

810 I: Kannst du so ein Beispiel auch noch im Arbeitskontext mir nennen? Vielleicht mit deiner
811 Führungskraft?

812

813

814 B3: (Atmet kurz aus) Mit meiner Führungskraft?

815

816

817 I: Zum Beispiel, woran du die Wichtigkeit von Vertrauen aufzeigen kannst.

818

819

820 B3: (überlegt) Ja jetzt würde ich ja schon sowas wie Datenschutz oder Integrität gerne mit reinnehmen,
821 weil das ist ja ein sehr, sehr großer Vertrauensbeweis, wenn man sowas wie eine Finanzplanung, wie
822 ein Ausblick, der strategischen Weiterentwicklung für die nächsten Jahre und so weiter, ihm einfach
823 offen gelegt wird und man dazu mal Feedback geben soll. Also wirklich sensible Daten, und, und im
824 Bereich/ Also so ein Bereich wie Business Development sich mal anschauen kann und genau, das ist,
825 glaube ich, ein großer Vertrauensbeweis und ein gutes Beispiel dafür.

826

827

828 I: Und jetzt das Ganze nochmal als Mitarbeiter, nein als Führungskraft zu deinen Mitarbeitern,
829 entschuldige. Also wie wichtig ist Vertrauen in Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern? Auch da
830 einmal die Skala wieder/

831

832

833 B3: Genauso wichtig auch. Also auch/ Eigentlich müsste man sagen 100 Prozent, weil wenn man sich
834 auf die eigenen Mitarbeiter nicht verlassen kann, dann funktioniert das eben nicht. Also/

835

836

837 I: Also ist es wichtiger als dein Vertrauen als Führungs/

838

839

840 B3: Nein, also fairerweise wahrscheinlich bei beiden 100 Prozent sagen. Wobei, ja doch. Man muss als
841 Führungskraft und auch als Mitarbeiter ist das natürlich total wichtig. Sollte ich da jetzt auch ein
842 Beispiel zu liefern?

843

844

845 I: Wenn du hast, gerne.

846

847

848 B3: Ja, also ich glaube (...) (überlegt) ein gutes Beispiel ist, wenn man, wenn ich mein, meinen
849 Mitarbeitern also zum Beispiel, wenn ich sagen würde/ (lacht) Ich muss mal kurz ein bisschen
850 überlegen. Gutes Beispiel für Vertrauen in der Führung.
851
852
853 I: Also ein Beispiel, an dem du die Wichtigkeit von Vertrauen zu deinen Mitarbeitern sozusagen
854 aufzeigen kannst.
855
856
857 B3: Ok. Also, wenn ich das Gefühl habe, weil eben dieses Vertrauen besteht, wenn ich Aufgaben
858 abgebe oder eben delegiere, die auch, wenn ich nicht da bin, vernünftig erledigt werden und das
859 Ergebnis passt, das heißt eben, dass sich auch die Individualperson dem Teamergebnis unterstellen,
860 unabhängig davon, ob ich das jetzt kontrolliere oder nicht, sondern weil sie eben total motiviert sind.
861
862
863 I: Ok. Gut. Habe ich verstanden. Woran merkst du, also an welchen Verhaltensweisen oder
864 Eigenschaften deiner Mitarbeiter. Woran merkst du, dass, du Ihnen vertrauen kannst? Also eben hast
865 du ja schon etwas angedeutet. Du delegierst was und du kannst dich darauf verlassen, weil, dass es
866 einfach durchgeführt wird.
867
868
869 B3: Genau. Also ich glaube das ist ein sehr gutes Kriterium.
870
871
872 I: Ok, gibt es sonst noch irgendwelche Verhaltensweisen oder/
873
874
875 B3: Also, ich glaube, um da wieder auch die Beziehungsebene mit reinzubringen. Also wenn man eben
876 auch unabhängig vom Geschäftlichen sich über Privates austauschen kann und da eben nicht das
877 Gefühl hat, es wird ausgeplaudert oder weitergegeben, sondern dass man im Vertrauen Dinge erzählen
878 kann und dementsprechend auch auf der Beziehungsebene das von der Vertrauensseite passt.
879
880
881 I: Darf ich im Umkehrschluss daraus ziehen, dass wenn du deinen Mitarbeitern vertraust, dann erzählst
882 du denen auch private Sachen?
883
884
885 B3: Durchaus, ja.
886
887
888 I: Ok. Wie kannst du deinen Mitarbeitern auch vertrauen, wenn du sie nicht siehst? Also nicht vor Ort
889 bist? Gibt es dann noch irgendwas, was du dann zu Rate ziehst, oder?
890
891
892 B3: Digitaler Arbeitskontext. (lacht) Ich schau, ob eben die Aufgaben oder Doings, die man so
893 besprochen hat, auch erledigt werden. Und das ist, denke ich, ein guter Maßstab. Also, einfach an
894 Ergebnissen.
895
896

897 I: Ok. Gab es schon einmal eine Situation, wo du deinen Mitarbeitern misstraut hast? Magst du uns
898 von dieser Situation erzählen?

899
900
901 B3: (überlegt) Tatsächlich nicht. Aber, ich glaube, es liegt auch ein Stück weit daran, ich schenke
902 erstmal mein Vertrauen. Ich gehe sozusagen erstmal in Vorleistung und erst/ Also, weil ich das dann
903 deutlich entspannter finde als grundsätzlich misstrauisch aufzutreten, und wenn dann jemand das
904 Vertrauen enttäuscht, das Vertrauen verletzt, dann wird es eben schwierig. Aber bis dahin vertraue ich
905 eben erstmal oder schenke mein Vertrauen und bis jetzt gab es zumindest in der Konstellation noch
906 keine Situation, in denen jemand mein Vertrauen verloren hätte.

907
908
909 I: Ok. Das ist ja schön.

910
911
912 B3: Ja, hoffen wir, dass das so bleibt. (lacht)

913
914
915 I: Gibt es deiner Meinung nach irgendwelche Tools oder Strukturen in der digitalen Zusammenarbeit,
916 die ein vert/ eine vertrauensvolle Basis für ein produktives Arbeiten sicherstellen?

917
918
919 B3: Ja. Die gibt es und ich würde sagen, da springen wir gerade wieder ein bisschen an den Anfang.
920 Also sämt/ Also alles, was wirklich maximale Transparenz sicherstellt. Also ein gutes Beispiel dafür,
921 auch was große Unternehmen angeht, zum Beispiel ist Bridgewater. Das ist so die größte
922 Hedgefondgesellschaft, die es so gibt, und die haben in ihrer Firmenkultur wirklich das Thema radikale
923 Transparenz verankert. Das geht dort so weit, dass jeder Mitarbeiter jeden raten (englisch
924 ausgesprochen) kann, nach einem Meeting beispielsweise. Der war so und so freundlich, so und so
925 kompetent und so weiter und sofort.

926
927
928 I: Mit so einer Feedback-App quasi?

929
930
931 B3: Genau. Das gilt eben nicht nur top down, sondern der Trainee kann den Top-Manager bewerten
932 und die haben dann da so Baseball-Karten daraus abgeleitet quasi. Also wo man dann so verschiedene
933 Attribute hat und da aus dem Schnitt der Gesamtratings sich ergibt, wie gut, so zu sagen, da jemand
934 abschneidet. Das ist eben viel/ Also Softskills und so weiter spielen da eine Rolle, fachliche Kompetenz
935 in einem gewissen Rahmen glaube ich auch. Also das ist natürlich so das Extrembeispiel, aber
936 grundsätzlich alles, was für eine, für eine ausgeglichene Transparenz sorgt, nicht nur, ich kann von
937 oben kontrollieren, was meine Mitarbeiter machen, sondern ein Stück weit auch, es kann ein
938 Mitarbeiter, ein Teammitglied in irgendeinem Projekt sehen, was passiert eigentlich ganzheitlich und
939 bekommt darüber gewisse Einblicke auch. Das hilft denke ich.

940
941
942 I: Ok. Jetzt du nochmal als Mitarbeiter. Woran merkst du, dass du deiner Führungskraft vertrauen
943 kannst? Neben, dass die dir vielleicht private Sachen erzählt? Gibt es noch irgendwas? Du hattest noch
944 das Beispiel sie teilt vertrauliche Informationen mit dir.

945
946

947 B3: Es gibt da ein schönes Zitat, ich glaube/ Ich weiß gerade gar nicht ad hoc, von wem das ist, aber
948 das sinngemäß lautet das: Vertrauen ist die Summe der eingehaltenen Zusagen oder der eingehaltenen
949 Versprechen und ich glaube, das trifft da sehr gut zu. Das heißt, wenn eine Führungskraft/ Also das gilt
950 auch für Mitarbeiter und Führungskraft, wenn man gewisse Dinge zusagt oder verspricht und sie
951 einhält, dann wächst daraus Vertrauen. Also Vertrauen ist ja auch, wenn ich sage, ich schenke es
952 erstmal her, ist es natürlich ein Unterschied, ob Zusagen eben ständig missachtet oder eben einhält.
953 Und das gilt, oder das kann man sicherlich auf unterschiedliche Bereiche beziehen, aber jetzt so als
954 Beispiel sowas wie Verantwortlichkeit oder Gehaltserhöhung, oder sowas, also wenn man mündlich
955 drüber gesprochen hat, und es ist zugesagt, und es dann tatsächlich/ Also wenn jemand
956 Handschlagsqualität hat, sagt man ja so schön, also so ein hanseatischer Kaufmann (lacht), dass denke
957 ich trifft es sehr gut.

958
959

960 I: Ok. Ändert sich dein Verhalten irgendwie, wenn du deiner Führungskraft vertraust? Oder ziehst du
961 irgendwelche Konsequenzen daraus? Also positiver Art? Also/

962
963

964 B3: Also ich bin jetzt nicht der größte Opportunist (lacht) und „ah jetzt habe ich das Vertrauen und jetzt
965 kann ich hier richtig wilde Sachen machen“. Nein, ich glaube, dass das dann auch gegenseitiges
966 Vertrauen mit sich bringt. Also das, wenn ich das Gefühl habe, ich kann meiner Führungskraft
967 vertrauen, dass es dann eben einfach zu einem besseren Miteinander führt. Zu/ Und, und jetzt/ Es geht
968 ja nicht nur darum, dass alle über Gefühle reden und sich an den Händen fassen, sondern, dass ist ja
969 auch einfach produktiveres Arbeitsumfeld, wenn eine vertrauensvolle Arbeit gewährleistet werden
970 kann.

971
972

973 I: Ok. Und bei digitalen Medien, wie vertraust du deiner Führungskraft, oder kannst du ihr vertrauen,
974 wenn sie eben nicht da ist?

975
976

977 B3: (überlegt) Tja, ich schätze schon. Also wie war jetzt die Frage? (überlegt) Da fällt/ Also mir fällt
978 jetzt/ Ich, ich finde das gerade schwer greifbar, wie ich da der Führungskraft sollte. Also, keine Ahnung,
979 wenn sie mein, meine Daten weiterleitet oder sowas vielleicht, weiß ich nicht, also finde ich gerade
980 schwierig zu beantworten die Frage. Wie kann ich (überlegt) Kann man die vielleicht umformulieren?

981
982

983 I: Ja, ich arbeite dran. Also es geht ja vor allem um diesen Unterschied Präsenz oder Nicht-Präsenz.
984 Also, du siehst deinen Vorgesetzten nicht/

985
986

987 B3: Ok. Vielleicht könnte man sagen, wenn mein Vorgesetzter oder meine Führungskraft trotz eben
988 Abwesenheit oder trotz eben unterschiedlicher Orte einen auf den neusten Stand bringt. Zum Beispiel:
989 Er ist gerade in 'Stadt 1', ich in 'Stadt 2', so und so lief gerade das Meeting, das und das ist gerade das
990 Ergebnis, wir haben den Pitch gewonnen, was auch immer. Das man sich einfach gegenseitig so ein
991 bisschen up-to-date hält. Ich glaub, das hilft in einem digitalen Kontext.

992
993

994 I: Ok. Das habe ich verstanden. Ok, und das könnte auch eben über WhatsApp oder/

995
996

997 B3: Über Mail oder über kurz, kurzes Telefonat, wie auch immer.
998
999
1000 I: Naja ein bisschen hast du das schon beantwortet, deswegen überlege ich gerade. Jetzt muss ich mal
1001 kurz schauen, ob ich dazu noch was frage, weil sonst/ Genau, das hast du eigentlich gerade gesagt. Du
1002 merkst an deinem Vorgesetzten, dass er Informationen teilt oder dich aktuell auf dem Stand hält, dass
1003 er dir wohl vertraut, oder dass du ihm vertrauen kannst. Ja eigentlich haben wir das alles so. Gab es
1004 schon mal eine Situation, wo dir deine Führungskraft misstraut hat? Oder du das Gefühl hattest, sie
1005 tut es vielleicht?
1006
1007
1008 B3: Also vielleicht bin ich da naiv. (lacht) Also ich glaube zumindest kein, keinen Anlass dafür gegeben
1009 zu haben. Also ich habe jetzt hier keine Leaks auf dem Stick, oder sonst was. Also wenn, dann habe ich
1010 es so nicht mitbekommen. Dann hat er es gut versteckt. Wer weiß.
1011
1012
1013 I: Was tust du wiederum dafür, dass deine Führungskraft, die gerade in 'Stadt 1' oder 'Stadt 2', oder
1014 was du gerade sagtest und die den Pitch gerade gewonnen hat, was tust du, damit die dir vertraut?
1015 Weil du bist ja schließlich hier und sie hat keinerlei/
1016
1017 B3: Im Grunde dasselbe. Also ich versuche auch dort, eben einmal den Status nochmal rüberzugeben
1018 wie sieht es bei bestimmten Projekten aus? Der Arbeitsstand bei einer Präsentation, bei einer Studie,
1019 wie auch immer, was steht so an? Was geht ab? (lacht)
1020
1021
1022 I: Ok. Da du ja jetzt noch nicht so viel Erfahrung mit Nicht-Vertrauen hast, Misstrauen, würde ich die
1023 Frage, welche Konsequenzen das hat, wenn dir deine Führungskraft nicht vertraut/ Kannst du das
1024 hypothetisch beantworten oder?
1025
1026
1027 B3: Also dann müsste ich mich hinterfragen, woran das wohl liegt, aber natürlich. Tja, also das erste
1028 muss man sich reflektieren, gab es denn irgendwo einen Anlass dafür? Genau und jetzt kommt
1029 wahrscheinlich auch noch die Frage, was wäre, wenn ein Mitarbeiter das Vertrauen verletzt und da
1030 würde ich sagen, da sind die Konsequenzen dann doch, also relativ krass. Oder was heißt krass. Also
1031 ich würde dann, denke ich schon durchgreifen. Also dadurch, dass ich erstmal ja Vertrauen schenke
1032 und es kommt ja auf den Vertrauensbruch drauf an. Also wenn jetzt/ Es ist für mich jetzt kein
1033 Vertrauensbruch, wenn jemand die Deadline nicht eingehalten hat oder was auch immer/
1034
1035
1036 I: Unverschuldet.
1037
1038
1039 B3: Wie bitte? Auch noch unverschuldet. Also das ist nun wirklich kein Vertrauensbruch. Wenn das
1040 jetzt wirklich irgendwie schon ein bisschen was Drastischeres ist – ich habe jetzt gerade kein konkretes
1041 Beispiel – aber, wenn wir im digitalen Kontext sind: Datenklau, was weiß ich, Interna ausplaudert, dann
1042 würde ich da direkt vorgehen. Man müsste sich dann überlegen, ob man vielleicht sogar juristische
1043 Konsequenzen zieht, also da würde ich dann doch nicht mit mir spaßen lassen, denke ich.
1044
1045

I: Ok, letzte wichtige Frage. Angenommen, du könntest einen Aspekt in der Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern ändern. Was wäre das und warum? Also gerade im digitalen Arbeitskontext.

B3: (Überlegt) Tja. Wüsste ich jetzt spontan nichts. Also, natürlich, man entwickelt sich immer weiter und also man/ Die, die Prozesse und die Arbeitsabläufe, die sind nie perfekt, aber/

I: Also es kann sein entweder die organisatorischen Strukturen, wenn es da irgendwas gibt, dass optimiert werden müsste, oder möchtest du am liebsten eine ganz bestimmte Software haben, die aber einfach sehr viel Geld kostet, die ihr halt einfach noch nicht habt. Du würdest gerne an deinen Mitarbeitern schrauben. Was auch immer.

B3: Zum Thema Software. Also da wird es bestimmt nochmal soweit kommen, dass eine KI auch wirklich so intelligent ist, dass man da sagen kann „Ey, schreib mal eine Mail an den und den, häng mal das und das daran“ und der sucht selbstständig von der Festplatte die Dateien. Das ist aber Zukunftsmusik und hat damit ja nicht ganz so viel zu tun. Ansonsten, also ich glaube, das versuchen wir umzusetzen, aber das geht, gelingt dann doch immer nicht ganz perfekt in Zeiten von eben Digitalisierung. Transparenz und alles wird irgendwie immer digitaler, passiert es schnell, dass man eben so eine Datenflut hat, sodass man eben/ Also man kann alles tracken. Die Frage ist jetzt ja, was ist denn noch sinnvoll zu tracken. Also man kann sich diverse KPIs irgendwo raussuchen, gerade die/ Also vernünftige Softwarelösungen in dem Bereich, ich habe vorhin zum Beispiel Salesforces genannt, da kann man wirklich sich dumm und dämlich kontrollen. Ich glaube die Kunst ist dann, sich auf die, auf die wesentlichen Parameter zu konzentrieren und dann wirklich zu messen, was denn wirklich relevant ist. Und gleichzeitig, also gerade so in der Start-Up-Szene und/ Obwohl, das ist bei einem Konzern nicht anders. Man kann es übertreiben mit so Konferenzcalls und dann hier nochmal skypen und da nochmal ein Meeting. Also das gilt sowohl für das digitale, also auch Face to Face. Also, ich glaube, manchmal wäre es sinnvoll, weniger Mails, weniger Skypecalls und dafür mehr, mehr wirklich kreative Arbeiten, mehr wirklich umsetzen und weniger quatschen und in dem Zusammenhang also zum Beispiel ein Meeting muss nicht immer stundenlang sein, das kann auch einfach mal zehn Minuten kurz und knapp und wenn man dann früher durch ist, auch gut. Was zum Beispiel in der Realität sehr häufig passiert, zum Beispiel: Wir haben jetzt hier ein Monday-Morning-Drive und angesetzt, oder geblockt ist dafür eine Stunde, wir sind nach 15 Minuten durch und weil man ja die Stunde geblockt hat, wird es auch bis dahin ausgedehnt, was ja absolut unproduktiv ist.

I: Ok. Ja, total.

B3: Also ich glaube da muss man sich ein Stück weit glaube ich abschirmen, gerade auch so, was Mails angeht. Man ist ja schnell durch den (???), wenn man dann noch Newsletter abonniert hat, dann kommt man ja gar nicht mehr hinterher und ich versuche das zum Beispiel so zu lösen, dass ich dann sowieso schon ein paar Filter drin habe in meiner Inbox und dafür feste Zeiten blockiere. Also ich habe nicht den ganzen/ Ich bekomme nicht den ganzen Tag meine Mails beziehungsweise ich lese sie nicht immer zwischendurch, sondern festes Zeitfenster, idealerweise immer nicht mehr als eine Stunde am Ende des Tages und dann einmal die Inbox auf Null und jede Mail wird einmal angefasst und dann eben entweder beantwortet oder gelöscht, aber dann ist eben Ruhe und dieses man wird immer wieder zwischendurch rausgerissen, weil „oh, da ploppt eine Mail auf oder ich bekomme irgendwie eine WhatsApp“ und so weiter, das ist glaube ich, das große Problem mit diesem ganzen digitalen Wandel.

1096 Wir können immer jederzeit und überall kommunizieren. Also, es gibt dann einen Typen, Cal Newport
1097 heißt der, der hat da eins, zwei interessante Bücher zu geschrieben so zu, zum Beispiel, digital oder
1098 digitaler Minimalismus – wir müssen ja nicht alles hier ins Englische übersetzen. Und der ist zum
1099 Beispiel ein totaler Fan davon, also Social Media komplett wegzublocken, gewisse, in gewissen Zeiten,
1100 wo es wirklich darum geht, deep work, also fokussiertes Arbeiten anzugehen, das Handy auf
1101 Flugmodus zu haben, die Mails eben nicht offen zu haben, um wirklich ungestört arbeiten zu können.
1102 Das in dem Kontext.

1103
1104
1105 I: Jetzt bist du doch Führungskraft in deinem neuen Unternehmen. Führe doch mal sowas ein. Was hält
1106 dich davon ab?

1107
1108
1109 B3: Ich versuche das weitestgehend so. Also/
1110

1111
1112 I: Tatsache?
1113

1114
1115 B3: Jaja, doch durchaus. Also/
1116

1117
1118 I: Was machst du? Wie machst du das? Also, wenn ich fragen darf?
1119

1120
1121 B3: Wir machen Coachings zu, also zu, zu sowas wie Kalenderführung, weil es gibt ja auch Leute, die
1122 tragen sich einfach jeden Müll in ihren Kalender ein und dann wird es einfach ineffektiv. Also wenn,
1123 wenn man seine ToDo-Liste in seinen Kalender hat, dann wird es wirklich zu viel. Wir versuchen, wenn
1124 wir Meetings machen, die einigermaßen kurz und knapp zu halten, das klappt auch nicht immer. Das
1125 ist halt irgendwo ein Prozess, weil auch viele das so gewohnt sind, ok, wir haben jetzt hier so und so
1126 viel Zeit geblockt und dann wird da eben so ein bisschen Quatsch geredet und gerade, wenn man sich
1127 gut versteht, dann passiert es eben auch schneller. Aber das ist ein Prozess.

1128
1129
1130 I: Ok. Also gibt es da irgendwelche Einschränkungen, was so Social Media/ oder wann E-Mails gelesen
1131 werden oder so bei deinen Mitarbeitern?
1132

1133
1134 B3: Ich würde das in diesem Sinne nicht normativ vorgeben, weil vor allen Dingen, dass ich
1135 Geschäftspartner habe, also so betrachte ich es zumindest und, ich glaube, wenn man/ Also es, es muss
1136 ein Stück weit von einem selbst kommen, dass man auch merkt, ok eigentlich ist es nicht sinnvoll. Coole
1137 App, es gibt eine coole App dafür, die solche Apps blockieren kann (lacht). Stayfocused und das ist
1138 auch/ Ich weiß gar nicht, ob das auch irgendwo ein Studentenprojekt oder sowas mal war, auf jeden
1139 Fall kann man sich die Premiumvariante kaufen und sich dann aussuchen, ob man dann dafür 3,99;
1140 5,99 oder 11 Euro oder sowas bezahlen möchte, einmalig, und hat dann wirklich die Möglichkeit, sich
1141 für feste Zeiträume bestimmte Apps zu blocken oder einzuschränken, und wenn man die
1142 Premiumvariante hat, dann lässt es sich danach auch nicht umstellen, also wenn ich jetzt zum Beispiel
1143 sagen würde, Instagram für die nächsten 100 Tage nicht, beispielsweise und ich klicke auf go, dann
1144 kann man da auch nicht mehr dran rütteln. Also man kann sich darüber ja so ein bisschen Umgebungen
1145 und Systeme schaffen, die einfach die Ablenkungen abschirmen und reduzieren. Das heißt, selbst wenn

1146 man mal so diesen unterbewussten Griff/ Also zum Beispiel ich habe jetzt mein Handy da liegen, das
1147 ist auch irgendwie ein Tick, finde ich. Wenn man sein Handy nicht am Mann hat, dann guckt man gar
1148 nicht drauf, weil man hat es gar nicht in der Hosentasche. Aber selbst, wenn man es dann hat, man
1149 drückt drauf, kommt da „Ja ist gerade gesperrt, funktioniert gerade nicht“, ok.
1150
1151
1152 I: Kannst du nichts machen.
1153
1154
1155 B3: Kannst du nichts machen.
1156
1157
1158 I: Dann hast du auch noch 11 Euro dafür bezahlt. (lacht)
1159
1160
1161 B3: Sowas Blödes. (lacht)
1162
1163
1164 I: Ja, ich wollte es so nicht sagen, aber ok. Ja dann/
1165
1166
1167 B3: Man kann auch Zeitfenster einstellen, aber das ist vielleicht weniger radikal, dass man einfach sagt
1168 (???).
1169
1170
1171 I: Ok. Ja dann ist nur noch meine allerletzte Frage. Gibt es noch irgendwas, dass du unbedingt
1172 loswerden willst? Was du immer schon mal sagen wolltest? (lacht) Oder irgendwas, dass dir wichtig
1173 erscheint, dass wir jetzt einfach nicht gefragt haben, was dir aber auf der Seele brennt?
1174
1175
1176 B3: Also Buchempfehlung. Deep Work von Cal Newport.
1177
1178
1179 I: Was hast du für einen Mentor?
1180
1181
1182 B3: Wieso?
1183
1184
1185 I: Hast du einen Mentor?
1186
1187
1188 B3: ich würde sagen, ich habe mehrere Mentoren. Also/
1189
1190
1191 I: Ja cool. Du redest ein bisschen wie. Darf ich was, darf ich was, darf ich was feedbacken? Ist das
1192 erlaubt?
1193
1194
1195 B3: Ja klar, unbedingt.

1196
1197
1198 I: Du redest sehr wie die aktuellen Meinungen so sind. Also das was ich auch durch mein Studium so
1199 mitbekomme.
1200
1201
1202 B3: Ok.
1203
1204
1205 I: Und es klingt mir ein bisschen wie, als würde ich mein Studium so einmal durch/ Also sehr/ Also
1206 dafür, dass du 25 bist, wirst.
1207
1208
1209 B3: Bist.
1210
1211
1212 I: Dafür, dass du 24 bist, also wirklich Hut ab. Also ich weiß nicht, was du für, für Mentoren hast, aber
1213 es klingt/
1214
1215
1216 B3: Vielen Dank.
1217
1218
1219 I: Klingt ganz gut.
1220
1221
1222 B3: Lesen hilft auf jeden Fall. Aber doch, also ich würde sagen so für/ Ich versuche so für jeden
1223 Lebensbereich so ein bisschen, mir die Leute ranzuholen, die dort deutlich weiter sind und/ Ich weiß
1224 gar nicht, wer mir das gesagt hat, aber hier irgendeiner dieser Oldschool-Motivationscoaches, Jim Rohn
1225 oder sowas. Tony Robbins kennst du wahrscheinlich?
1226
1227
1228 I: Ja, sagt mir was.
1229
1230 B3: So „I’m not your guru“, der hat ja auch so eine Netflixdoku, und das war halt so sein Mentor und
1231 der hat mal gesagt, du bist der Querschnitt der fünf Personen, mit denen du die meiste Zeit verbringst
1232 und also das glaube ich, trifft, trifft sehr, sehr stark zu. Also man merkt das, finde ich, extrem, wie
1233 schnell man, also Rhetorik oder Redeweise, Ausdrücke übernimmt, teilweise sogar Gestik, Mimik. Das
1234 ist dann, das ist dann ganz extrem. Aber auch eben die Geisteshaltung, Einstellungen und
1235 Glaubenssätze und so weiter und das kann man für sich nutzen, das kann auch gegen einen arbeiten,
1236 wenn man irgendwo, also/ Einfaches Beispiel: Denn ich glaube bei uns in der Kultur ist das ja so relativ
1237 anerkannt, zu trinken. Jedes Wochenende Vollgas ist nicht ungewöhnlich, gerade bei Studenten und
1238 auch danach noch. Also ich komm ursprünglich vom Land und also da ist das Volkssport, wirklich. Also

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 5

Ort: Hamburg

Datum: Mo., 04.03.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): im Büro

Gesprächspartner: FK3

- a. Geschlecht (m/w/d): m
- b. Alter: 40 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Führungskraft
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): 18
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Head of Marketing & Sales
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 7 Jahre Führungskraft, insgesamt über 10 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 1,5 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): nur 0,5 Tage pro Woche, aber Mitarbeiter sind unterwegs
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 55 Minuten Tonbandaufnahme: ~~Ja~~ / Nein [Grund:...]

1 Interview 5

3 I: Es geht in der ersten Frage, wir starten jetzt direkt, um Ihren Arbeitsalltag. Also was machen Sie in
4 Ihrer Tätigkeit und wie sieht ein klassischer Arbeitsalltag von Ihnen aus?

7 B5: Der Arbeitsalltag, der ist ehrlich gesagt unterschiedlich. Also kein Tag ist wie der andere. Ich bin für
8 zwei Bereiche verantwortlich, für den Bereich Marketing und für den Bereich Vertrieb. Warum erzähle
9 ich das? Die Anforderungen sind ganz unterschiedlich. Marketing-Mitarbeiter, die sind hier vor Ort, die
10 sind auch anders zu führen als Vertriebler. Vertriebler werden anders bezahlt, brauchen andere
11 Motivation und brauchen andere Rahmenbedingungen. Insofern ist es meine Aufgabe zu schauen,
12 dass der betriebliche Erfolg, sprich der Umsatz, maximiert wird. Da bin ich auf der einen Seite dafür
13 verantwortlich mich zu fragen, strategisch, ist das Team da richtig aufgestellt? Ist die Marktbearbeitung
14 richtig? Sind die Unterlagen entsprechend passend dafür? Gehen wir richtig vor? Brauchen wir noch
15 zusätzliche Trainings? Aber auf der anderen Seite auch operative Themen. Dass die Mitarbeiter
16 kommen, dass die Freigaben brauchen, dass wir die Preise und Konditionen nochmal diskutieren und
17 auch überlegen: Wie bearbeiten wir einen Kunden? Sind wir am richtigen Ansprechpartner dran? Sind
18 so die, die üblichen Themen, aber da auf der anderen Seite gilt es natürlich auch der Geschäftsführung
19 gegenüber zu berichten und zu reporten, wo wir stehen, welche Maßnahmen wir so machen, was so
20 los ist. Und andere operative Themen, wie Messen. Das ist für uns ein sehr wichtiges Thema. Wir sind
21 oft bei großen bekannten HR-Messen, auch oft wirklich vor Ort zu sein, wie in Deutschland, Österreich,
22 Schweiz. Das alles vorzubereiten und dann auch noch durchzuführen und die Folge auch zu messen,
23 ist Teil meiner Aufgabe.

26 I: Also den typischen Arbeitsalltag gibt es so gar nicht, oder gibt es etwas, das sich immer wiederholt?

29 B5: Na ja, was sich immer wiederholt ist in unserer IT-affinen die ganzen Anfragen, die kommen. Also
30 in Form von E-Mails, die bei uns in CM auflaufen, ob die vom Kunden ist oder vom Mitarbeiter. Die
31 wollen natürlich so schnell wie möglich immer eine Antwort haben. Da hat sich ja die Arbeitsweise,
32 wie ich finde, sehr sehr verändert. Hat man vor einigen Jahrzehnten einen Brief geschrieben, dann hat
33 es zwei Tage gedauert bis der ankam, dann wurde der irgendwie zugestellt und bearbeitet und bis
34 dann die Antwort kam war dann mindestens eine Woche rum. Und jetzt schreibt man eine E-Mail und
35 wundert sich, warum man acht Minuten später noch immer keine Antwort hat. Was ist da denn so
36 langsam? Diesem Druck gilt es natürlich schon auch gerecht zu werden. Anderes Thema, das sich
37 regelmäßig wiederholt, die Meetings, die ich mit meinem oder mit dem anderen Team habe, um auch
38 Informationen zu kommunizieren, die eben ganz allgemein für alle gültig sind. Das wiederholt sich
39 natürlich und da ist es auch wichtig, dass sich jeder Mitarbeiter auch entsprechend darauf einstellt und
40 einrichtet, dass er dafür auch Zeit hat.

43 I: Ja, okay. Da sind wir auch schon bei den Präsenzzeiten, weil wie oft sehen Sie denn Ihre Mitarbeiter?
44 Gibt es da feste Tage oder sehen Sie die ganz unterschiedlich oft?

47 B5: Das ist unterschiedlich von den Teams. Die Marketingkollegen, wie gesagt, die sind üblicherweise
48 hier vor Ort. Die sind oft auch da. Die sehe ich dann auch und die mich. Das heißt wir sind da direkt mit
49 im Austausch. Bei den Vertriebskollegen ist es so, dass die schwerpunktmäßig im Außendienst sein

sollen. Also vor Ort beim Kunden. Die haben eine hohe Fahrleistung auch. Die sind sehr viel auf der Straße unterwegs. Zum Beispiel jetzt ‚sein Mitarbeiter‘, der ist jetzt von Montag bis Freitag komplett weg. Den sehe ich nicht. Wir telefonieren da regelmäßig oder schreiben. Aber ich würde mal sagen im Schnitt sind die Kollegen bestimmt drei Tage die Woche nicht da. Wir haben auch noch drei Kollegen, die nicht in/ die nicht hier in der Zentrale sitzen, sondern einer in ‚Stadt1‘, einer in ‚Stadt2‘ und zwei sogar in ‚Stadt3‘. Vier Leute in Summe. Und die sehe ich gar nicht, außer wir haben unsere Vertriebsmeetings, die sind viermal im Jahr. Oder ja, wir sehen uns auf der Messe, aber das sind Beispiele, bei denen die Kommunikation auch ausschließlich über digitale Medien erfolgt.

I: Okay. Bei vielen Ihrer 18 Mitarbeiter ist das so, dass Sie diese nur drei Tage, oder weniger als drei Tage sehen, oder nur zwei Tage die Woche?

B5: Ich würde mal sagen, das sind das (...) das sind dann 14, die viel unterwegs sind.

I: Okay. Und wie funktioniert das dann, wenn Sie beispielsweise Abstimmungen machen? Machen Sie das mit jedem einzeln und über welche Medien machen Sie das dann?

B5: Ja, das kommt auf die Themen an. Also wie oder über welche Medien sind wir im Austausch? Das ist natürlich einerseits per E-Mail, auf der anderen Seite auch über WhatsApp, dass man da kurze, spontane Nachrichten schickt, die dann aber eben auch nicht dokumentiert werden. Es ist dann natürlich auch eine ganz andere Arbeitsweise und ich bin noch großer Fan davon so direkt wie möglich zu sprechen, um sofort Feedback bekommen zu können, um Fragen auch zu klären, um die Kommunikation klarer zu stellen. Das heißt mir ist am Wichtigsten immer noch das Telefonat. Unabhängig von dem Austausch, wo wir uns bestmöglich persönlich sehen.

I: Gibt es da einfach das klassische Handy oder machen Sie auch Videocalls?

B5: Sehr, sehr selten. Also, machen wir technisch/ Wir nutzen natürlich auch verschiedene Techniken an Online-Präsentationen, aber das machen wir eher in puncto Kundentermine und Online-Präsentationen, nicht für den internen Austausch, was jetzt die Beziehung Mitarbeiter-Führungskraft betrifft. Das ist eher auf Audiodbasis.

I: Okay, dann schaue ich mal schnell. Wie werden denn Entscheidungen getroffen? Machen Sie das/ Also auch im Bezug auf Medien. Über welche Medien/

B5: Wie ist die Frage gemeint?

I: Also, sie machen Abstimmungen über das Telefon, sagen Sie, gerne mit Ihren Mitarbeitern und Entscheidungen treffen Sie auch/ Sagen Sie das dann lieber mündlich oder schreiben Sie eine Mail? So ist das gemeint.

100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149

B5: Okay. (...) (überlegt) Wir sind/ Wir sind kein demokratisches Unternehmen. Oder auch meine Definition von Personalführung ist wenig demokratisch, sodass wir keine Abstimmungen brauchen wie Sie es aus der Politik kennen, mit einer Urne und da werden irgendwelche Zettel reingeschmissen, sondern es geht eher darum sich Meinungen einzuholen. Und das haben wir in dem wöchentlichen, bzw. zweiwöchentlichen Teammeeting. Da wird sowas diskutiert und da ist jeder auch angehalten seine Einschätzungen und Meinungen auch aufzugeben. Die höre ich mir auch gerne an. Am Ende muss aber auch immer einer die Entscheidung treffen. Das ist dann auch Teil meiner Aufgabe. Und ja, Ergebnisse werden bei uns immer dokumentiert. Also, sprich es gibt ein Protokoll dann von solchen Zusammentreffen und dann eben auch Entscheidungen oder Informationen, die kommuniziert werden müssen. Warum? Erstens, um es transparent und nachvollziehbar zu haben, aber insbesondere auch weil mindestens einer, üblicherweise sind das mehr, gar nicht dabei sein können. Möglicherweise weil die selbst unterwegs sind gerade. Die sind gar nicht hier. Die können sich dann irgendwie einwählen, vielleicht, oder haben dann auch einen Termin, haben Urlaub, sind krank. Auch die müssen ja abgeholt werden, wie man heutzutage so schön sagt und deswegen gibt es natürlich immer eine Dokumentation für die Ergebnisse.

I: Ist das die klassische Art alle zu informieren? Also, wenn Sie mal eine Information für alle haben, wie erreichen Sie die dann?

B5: Na ja, also das kommt drauf an, wie zeitkritisch es ist. Also wenn es eine Sache ist über die eher gesprochen werden soll dann macht es in diesem Format Sinn. Wenn ich aber sehe, dass ist eine ad hoc Sache, da muss jetzt eine Information raus an alle, dann gibt es eine Rundmail, die das gleichermaßen irgendwie widerspiegelt.

I: Okay, dann kommen wir zum nächsten Abschnitt und da geht es um die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern. Und da/ Also, erzählen Sie einfach mal frei heraus. Wie ist denn die Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern? Erzählen Sie, wie ist die?

B5: Mir ist es wichtig ein gutes Verhältnis zu den Mitarbeitern zu haben. Das soll nicht von großer Hierarchie geprägt sein, sondern/ ich verstehe meine Aufgabe auch nicht, Mitarbeitern alles vorzuschreiben, ihnen zu sagen, was sie zu tun haben, sondern sie zu priorisieren, weil es kommt auch öfter: „Es gibt viel zu tun. Was soll ich wann und wie machen?“ und sie dabei zu begleiten und zu coachen. Die Arbeitsweise mit den Mitarbeitern ist anders als die mit denen im Vertrieb. Im Vertrieb gibt es noch mehr Vertrauen. Es ist eine andere Art der Führung, weil es am Ende um die Ergebnisse geht. Mir persönlich ist es egal, wer wann arbeitet, wer von wo aus arbeitet. Da geht es eher um das Wie und am Ende um die Ergebnisse. Das ist bei Mitarbeitern im Marketing zum Beispiel anders. Da macht es mehr Sinn, dass die vor Ort sind, dass man sich direkt austauscht und da gibt es auch eine andere Art der Steuerung, welche Aufgaben wann und wie erarbeitet oder irgendwie erledigt werden. Grundlage für die Zusammenarbeit, aus meiner Sicht, ist immer großes Vertrauen. Wenn ich dem Mitarbeiter nicht vertraue, habe ich meiner Philosophie nach ein anderes Thema, das heißt ich möchte jedem automatisch (kurze Zwischenstörung) jedem bestmöglich vertrauen und nicht alles nachkontrollieren. Sondern ich sehe meine Aufgabe den Rahmen so zu schaffen, dass jeder in der Lage ist bestmögliche Ergebnisse zu erzielen und dafür will ich ja auch ihnen den Rücken freihalten, damit sie sich fokussieren können auf die eben eigentliche Kernaufgabe.

I: Sie sagten gerade, Vertrauen ist bei den Marketingleuten noch mehr gegeben, oder/

B5: Also das ist unabhängig. Ich finde jedem Mitarbeiter sollte man gleichermaßen vertrauen. Von denen kriege ich ja aber mehr mit. Die haben eine andere Aufgabe und damit auch eine andere Steuerung. Ich versuche es nochmal mit anderen Worten zu erklären. Im Vertrieb ist es so, da geht es um den Umsatz der pro Monat oder pro Quartal oder am Ende des Jahres erwirtschaftet wird und daran wird beurteilt, wie erfolgreich ist jemand. Also wie gut ist er? Ist er/ Hat er sein Ziel erreicht, das auch am Anfang des Jahres gemeinsam definiert wird? Im Marketing gibt es andere, andere KPIs, sagt man heutzutage, also unterschiedliche, weichere Ziele, die nicht nur in Eurowert eben ausmachen, was erreicht werden muss.

I: Ja. Und sehen Sie das in Zusammenhang mit der räumlichen Trennung? Also die Zusammenarbeit, ist da etwas anders, wie wenn Sie sich jetzt jeden Tag sehen würden?

B5: Also definitiv ist die Arbeit anders. Also insbesondere, wenn ich es vergleiche mit Kollegen, die ich/ die zum Beispiel hier in 'Eigene Stadt' sitzen. Entweder bei mir hier im Büro sind oder zumindest ein, zwei Tage pro Woche hier im Büro sind. Auch das ist nochmal anders als Kollegen die ich wirklich nur wenige Male im Jahr sehe. Die Kommunikation im Persönlichen ist immer anders. Das wird auch keine Technik der Welt und sei es irgendwie Videokonferenzen und so weiter, wird es abnehmen, dass, wenn man gegenüber sitzt und sich direkt in die Augen schaut.

I: Können Sie konkrete Beispiele nennen, was genau anders ist? Also vielleicht an einem konkreten Beispiel.

B5: (überlegt) Ich will sagen die/ Also die/ Es konzentriert sich viel mehr/ Also die Arbeit über die Distanz konzentriert sich viel mehr auf das Sachliche. Da kommt man nicht ins Büro und bringt mal einen Witz oder macht mal ein paar Sprüche. „Du, ich komme gerade vorbei. Lass uns mal einfach mal ein bisschen quatschen.“ Sondern es gilt dann eher: Eine von den beiden Seiten hat einen Anlass, greift zum Hörer oder schreibt eine Mail oder so. Und dadurch wird es deutlich sachlicher. Das heißt dieser zwischenmenschliche Faktor reduziert sich da.

I: Okay, ja. Und was sagen Sie? Wie ist die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern? Was läuft gut und was läuft nicht so gut?

B5: Na ja, das ist immer davon/ Das hängt von verschiedenen Faktoren ab und ändert sich auch im Laufe der Zeit. Also ich will es mal vergleichen. Das ist so ein bisschen wie in einer privaten Beziehung, da läuft es auch mal besser und mal schlechter. Das macht Menschen so aus. Gleichermaßen hängt es auch davon ab, wie viel Stress/ wie groß ist die Arbeitsbelastung gerade? Und, wie sind die Erfolge? Also, wenn beide Seiten erfolgreich sind, ist die Zusammenarbeit immer einfacher als wenn es Störfaktoren gibt, also, wenn die Beziehungsebene gestört ist, ohne dass das jemand sieht, ich bin weniger erfolgreich. Und natürlich gibt es auch Themen in der Personalführung, die auch unangenehme Themen mal mit sich bringen. Zum Beispiel jemand ist länger oder immer wieder krank.

200 Was ist die Ursache davon? Wie geht man damit um? Was für beide Seiten nicht schön ist. Anderes
201 Beispiel: Jemand ist weniger erfolgreich. Da finde ich, muss man den Finger in die Wunde legen und
202 fragen: „Woran liegt das? Ist der Markt gerade anders? Sind die Kunden anders? Ist die
203 Herangehensweise anders? Was können wir machen, um uns zu verbessern?“ Angenehmer ist es,
204 wenn alles Sonnenschein ist.

205

206

207 I: Okay, also würden Sie sagen, das sind auch schon Beispiele, die Sie schon erlebt haben?

208

209 B5: Ja, klar.

210

211

212 I: Okay, dann sagen Sie doch mal: Gibt es Mitarbeiter, mit denen es besser läuft als mit anderen? Und
213 was sind dann vielleicht noch weitere Gründe, die Sie da nennen können im Verhalten der Mitarbeiter.
214 Also, Sie sagen die Beziehungsebene kann gestört sein, aber was sind da vielleicht noch weitere Gründe
215 außer den Erfolg oder die Krankheit.

216

217

218 B5: Also, am Ende geht es um den Erfolg. Eine Aufgabe von uns allen, insbesondere von mir als
219 Führungskraft, ist es den Unternehmenserfolg sicherzustellen und alles dafür zu tun, dass das kurz-,
220 mittel- und langfristig auch so funktioniert. Ich habe allerdings auch gelernt im Laufe meiner letzten
221 Jahre, wie wichtig es ist andere Menschen so zu akzeptieren, wie sie sind. Ich sag Ihnen ein Beispiel:
222 Bei meinem vorherigen Arbeitgeber, einer meiner besten Vertriebler, zu dem ich auch nach wie vor
223 ein sehr, sehr gutes Verhältnis auch habe, der ist in der vertrieblichen Herangehensweise ganz anders
224 als ich, weil ja, am Anfang, als ich gesehen habe, wie der arbeitet, habe ich die Hände über den Kopf
225 zusammengeschlagen, dachte ich: „Oh, wie kann das funktionieren?“ Und es gibt nicht nur einen Weg
226 und das gilt es zu akzeptieren. Der muss authentisch sein, der muss auch zum Menschen passen und
227 da gilt es zu akzeptieren und, wie sagt man so schön, am Ende gibt der Erfolg Recht. Und da kann
228 gewählt werden, welcher Weg das ist. Und da halte ich es für wichtig auch, auch a) Vertrauen zu haben
229 in die Leistung und b) da auch eine lange Leine zu geben, so lange die Ergebnisse da auch so sind, darf
230 doch bitte jeder selbst entscheiden, wie er herangeht.

231

232

233 I: Also, darf das die Beziehung nicht belasten?

234

235

236 B5: Nicht belasten, ja. Aber wie gesagt, am Ende werden wir an Ergebnissen gemessen. Also das ist
237 immer das erste Kriterium und erst in der zweiten Dimension würden wir über das „Wie“ sprechen.

238

239

240 I: Ja. Aber was erwarten Sie denn von Ihren Mitarbeitern, damit Sie eine gute Beziehung/ damit Sie gut
241 mit ihnen zusammenarbeiten können?

242

243

244 B5: Das Wichtigste ist Ehrlichkeit. Ehrlichkeit und direkter Austausch, auch wenn es mal nicht so gut
245 läuft ist es auch Aufgabe von beiden den direkten Austausch zu suchen und wiederum dafür ist die
246 Grundlage gegenseitiges Vertrauen. Und das ist aber auch/ Ist aber auch keine Selbstverständlichkeit
247 zwischen Menschen, dass man eine Vertrauensbasis hat. Da müssen beide Seiten daran arbeiten.

248

249

250 I: Fällt es Ihnen zu einigen Menschen dann leicht eher eine Vertrauensbasis aufzubauen als zu
 251 anderen? Wenn Sie jetzt beispielsweise einen neuen Mitarbeiter bekommen. Oder auch eine gute
 252 Beziehung aufzubauen?
 253
 254
 255 B5: Ja, ich glaube das ist menschlich so, dass man zu den einen eher einen persönlichen Draht hat als
 256 zu anderen. Ich glaube davon kann sich auch keiner wirklich freimachen. In einer professionellen
 257 Zusammenarbeit sollte man es aber versuchen es möglichst auszublenden und, und ich halte auch das
 258 für wichtig, wenn es um neue Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geht, gibt es immer
 259 Vorschusslorbeeren und Vertrauensvorschuss bis der im schlimmsten Fall auch, ja, reduziert wird, weil
 260 der ausgenutzt wird, aber ich kann doch keinen Menschen einstellen, zu dem ich kein Vertrauen habe.
 261 I: Und sehen Sie auch da einen Einfluss auf den digitalen Arbeitskontext?
 262
 263
 264 B5: Nein. Eigentlich nicht. Dafür ist es egal, wie wir zusammenarbeiten, ob auf digitaler Ebene oder
 265 auch im Hinblick auf räumliche Distanz. Das ist für beide Seiten oder in beiden Fällen wichtig.
 266
 267
 268 I: Gibt es denn Faktoren vielleicht der Digitalisierung, die sich positiv auf eine Beziehung auswirken?
 269 Oder auch negativ?
 270
 271
 272 B5: Ja, gerade bei der Arbeit über Distanz hilft die Digitalisierung, weil wir eine andere Geschwindigkeit
 273 haben. Das heißt damit können einerseits mehr Missverständnisse passieren in meinen Augen, gerade,
 274 wenn man viel schriftlich macht, da ist die Interpretation in jedem Wort und in jedem Satz. Also das ist
 275 das Risiko auf der einen Seite. Und die Chance besteht auch da darin, dass man da, weil man (???) im
 276 Austausch stehen kann, direkt zurückfragen kann und versuchen kann Missverständnisse und auch
 277 Fragezeichen aufzuklären.
 278
 279
 280 I: Okay, und welche Maßnahmen ergreifen Sie dann, wenn mal eine Beziehung schlecht läuft? Wegen
 281 Krankheit oder gerade auch/ Irgendwas passt nicht. Was würden Sie dann tun?
 282
 283
 284 B5: Das direkte Gespräch. Also bei Konflikten ist es meine Erfahrung, dass die üblicherweise nur gelöst
 285 werden, wenn man darüber spricht und gerade auch bei unangenehmen Themen ist es Aufgabe der
 286 Führungskraft das Gespräch zu suchen oder auch über den Schatten zu springen und einfach offen zu
 287 sagen, was einen bewegt. Dadurch entstehen die wenigsten Missverständnisse, Vertrauen wird
 288 aufgebaut und man weiß, woran man bei dem anderen ist und hat insbesondere auch erst einmal
 289 Verständnis für die Situation. Also, was ich, wovor ich warnen möchte, das ist die Spekulation. Ich
 290 glaube, da sind Menschen ganz stark drin. Sich ein eigenes Bild zu machen. Wir nehmen eine Situation
 291 oder einen Fakt war und spekulieren und interpretieren, was womöglich die Ursache ist, ohne das
 292 wirkliche Bild auf der anderen Seite zu sehen. Und das Verständnis gibt es nur, wenn man darüber
 293 spricht.
 294
 295
 296 I: Und das dann im direkten Gespräch? Sagen Sie/ Also muss man sich dafür persönlich sehen oder ist
 297 das auch am Telefon möglich?
 298
 299

300 B5: Das kommt auf das Thema an. Also es gibt Themen, die man, also, die ich lieber persönlich
301 bespreche und dann auch warte, aber kleine Themen, da ruft man an und spricht direkt so: „Hey, habe
302 ich nicht verstanden“ oder „Gib mir die Chance es zu verstehen, warum hast du das so und so gemacht?
303 Natürlich hast du dir da was bei gedacht.“ Das ist/ Das ist einfach so. Aber auch so unangenehme
304 Themen, wie Krankheit zum Beispiel oder wir waren vorhin bei den Thema Vertrauen, wenn es da
305 irgendwo einen Bruch gibt, dann nur im gemeinsamen, im persönlichen Gespräch.
306
307
308 I: Ja. Gut, dann kommen wir zu einem kleinen Fallbeispiel. Also stellen Sie sich vor für einen wichtigen
309 Termin mit der Geschäftsführung eines Kunden liegt es in der Verantwortung Ihres Mitarbeiters eine
310 Marktrecherche vorzunehmen, also eine Präsentation für Sie zu erstellen. Und wie stellen Sie denn
311 sicher, dass der Mitarbeiter diese Präsentation auch fertig hat zu diesem Zeitpunkt?
312
313 B5: Ja, inwiefern bin ich involviert? Ich war bei dem ersten Gespräch mit dabei?
314
315
316 I: Sie nehmen die Präsentation mit. Sie müssen zur Geschäftsführung. Also, Sie brauchen diese
317 Präsentation und der Mitarbeiter soll die erstellen.
318
319
320 B5: Ja, okay. Also ich gebe es dem Mitarbeiter in Auftrag.
321
322
323 I: Ja, genau.
324
325
326 B5: Gut, das ist relativ leicht. Ich weiß ja, wann ich meinen Abgabetermin habe, wann das Ding fertig
327 sein muss. Üblicherweise würde das Vorgehen so aussehen, dass ich mit dem Mitarbeiter spreche. Wie
328 sind die Erwartungen? Man setzt sich zusammen, definiert einmal, was überhaupt erreicht werden
329 soll, was ist das Ziel? In welchem Umfang? Ich sage was zu den Inhalten. Definiert dabei, wann
330 brauchen wir das Ergebnis? Im besten Fall ist da auch noch ein kleiner Puffer dazwischen. Und definiert
331 Meilensteine oder Zwischenziele. In dem Fall würde ich es vielleicht nicht so kompliziert machen,
332 sondern eher sagen: „Gib mir das Zwischen/“ oder „Erlaube mir einen Schulterblick, dass wir einmal
333 kurz schauen: Wo stehen wir? Läufst du in die richtige Richtung?“ Oder gilt es hier nochmal dagegen
334 zu steuern, um auch effizient zu arbeiten. Und damit weiß ich in welche Richtung sich das Ergebnis
335 bewegt und kann darüber auch sicherstellen zu einem Ergebnis zu kommen.
336
337
338 I: Okay. Und dafür setzen Sie sich zusammen, sagen Sie? Digital? Oder immer persönlich?
339
340
341 B5: Wie es die Möglichkeit eben ergibt. So ein Fall, der ist digital gleichermaßen möglich. Selbst, wenn
342 es darum geht vielleicht ein paar Skizzen aufzumalen und dem Mitarbeiter zu geben. Auch das ist digital
343 möglich, indem man es abfotografiert oder digital einscann und rüber gibt. Dafür bedarf es jetzt nicht
344 unbedingt einen persönlichen Austausch. Insbesondere, wenn der Mitarbeiter, und das haben wir
345 auch, ein paar 100 Kilometer entfernt wohnt. Und steht dann in keinem Verhältnis sich dafür
346 persönlich zu treffen.
347
348
349 I: Kommunizieren Sie dann lieber per Mail, per WhatsApp oder per Telefon?

350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399

B5: Ich würde es auch hier telefonisch machen, würde aber ein paar Eckpunkte/ Das ist so meine Erfahrung, dass das hilft, als Dokumentation dann nochmal schriftlich hinterher geben. Oder, wenn es darum geht ein paar Skizzen auszutauschen, dann hätten wir es hier auch schriftlich. Für mich ist das jetzt kein Medium um beispielsweise auf WhatsApp zu gehen.

I: Und wenn Sie/ Also, wenn Sie diesen Meilenstein jetzt abgehakt haben. Also, Sie haben dem Mitarbeiter einmal über die Schulter geguckt, schauen Sie dann kurz vorher noch einmal drüber oder vertrauen Sie dann, dass das an dem Tag dann da ist.

B5: Ist die Frage: Wie groß ist das Thema? Welches Gewicht hat es? Wenn ich weiß, das ist unser wichtigster Kunde mit dem größten Auftrag unserer Firmengeschichte, dann würde ich mir schon überlegen, dass ich mir das vorher nochmal anschauen würde. Im Normalfall gibt es da erstmal das Vertrauen und den Puffer zwischen Abgabetermin des Mitarbeiters an mich und dem, den ich dann weitergebe. Da schaue ich ja eh nochmal drüber, weil am Ende muss ich dafür geradestehen. Insofern ist Vertrauen an der Stelle gut, aber nachdem es ja mein Ergebnis ist, was ich da weitergebe, das ich ja auch unterschreibe, will ich es mir in jedem Fall vorher anschauen.

I: Genau, dann geht es nämlich weiter und zwar, stellen Sie sich vor: Aufgrund irgendeines Zwischenfalls hat der Mitarbeiter die Präsentation nicht rechtzeitig fertig. Und wie reagieren Sie dann? Also, Sie haben gerade schon gesagt, Sie tragen die Verantwortung, aber welche Konsequenzen hat das dann?

B5: Na ja, in erster Linie gilt es, das Ergebnis hinzukriegen. Insofern will ich nicht im ersten Schritt über die Konsequenzen mit dem Mitarbeiter sprechen. Das wäre eine falsche Priorisierung. Jetzt geht es darum, wie kriegen wir das Ergebnis hin? Das kann ich entweder selber machen oder ich versuche es hier mit dem Mitarbeiter zu lösen. Ich weiß jetzt nicht, ob der verfügbar ist oder ob der jetzt krankheitsbedingt ausfällt. Dann sieht es natürlich anders aus, dann muss ich schauen, kann ich auf jemand anderen zurückgreifen und den umpriorisieren, dass der weiterhilft oder muss ich da einspringen? Erst im zweiten Schritt würde ich das mit dem Mitarbeiter analysieren, aufklären: Wie kam es dazu? Wie können wir sowas für die Zukunft vermeiden? Da gibt es Fälle, die kann man vermeiden. Manche Fälle, die kann man nicht vermeiden. Da gilt es dann Flexibilität zu wahren und da eine Lösung hinzukriegen. Und worauf ich auch schauen würde ist: Gab es irgendwelche Möglichkeiten zur Vorwarnung, irgendwelche Signale, an denen der Mitarbeiter oder ich hätten merken können: „Vorsicht, da besteht ein Risiko. Wir kommen eben nicht zu dem Ergebnis.“ Das gilt es hier auch nochmal zu beleuchten.

I: Und, wenn Sie das auf die Beziehung/ Also ist das auch/ Beeinflusst das auch die Beziehungsebene, wenn so etwas schiefgeht?

B5: Das kann es, aber da gilt es dann erstmal zu schauen: Was sind denn die Ursachen dafür. Also die Beziehungsebene würde sich meiner Meinung nach dann belasten, wenn ich merke, da macht jemand etwas vorsätzlich oder er möchte da irgendwelchen Schaden zufügen. Das gibt es aber üblicherweise

400 nicht. Also da sind wir schon wieder bei dem Thema Vertrauen. Bei allen anderen Themen bin ich als
401 Führungskraft verantwortlich den Raum zu schaffen, dass es funktioniert. Also ich weiß nicht, ob man
402 das dann den Mitarbeitern anlasten sollte. Vielleicht habe ich auch falsch priorisiert und zu viel dafür
403 darauf gegeben. Woher soll der Mitarbeiter dann wissen, was macht/ Klar, der kann fragen, aber das
404 ist ja die Steuerungsaufgabe einer Führungskraft.

405

406

407 I: Okay. Dann sind wir auch beim letzten Teil und zwar geht es jetzt zum Vertrauen, was Sie ja auch
408 schon angesprochen haben. Sagen Sie doch einfach: Was verstehen Sie persönlich unter Vertrauen?

409

410

411 B5: Vertrauen ist/ Puh, gute philosophische Frage. Vertrauen ist für mich, dass ich für mich selbst eine
412 innere Sicherheit habe, dass Mitmenschen, das kann im Beruflichen oder im Privaten sein, sich richtig
413 verhalten. Dass ich da keine Angst haben muss, dass die nichts Böses wollen und machen, sondern sich
414 im vergleichbaren Sinne bewegen.

415

416 I: Und, wenn Sie das jetzt auf Ihre Mitarbeiter, auf Ihren Arbeitskontext beziehen. Was sagen Sie dann,
417 ist Vertrauen?

418

419

420 B5: Also ich habe es versucht so allgemein zu halten, dass es für beide Fälle passt. Insofern ist es da
421 das Gleiche. Vertrauen, um es konkreter zu machen, im Arbeitsumfeld heißt für mich: Ich möchte die
422 Hand ins Feuer legen können, dass sich Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens bestmöglich verhalten
423 und nicht nur im Sinne des Unternehmens, sondern auch das Bestmögliche aus sich herausholen, ich
424 sag mal, den richtigen Job zu machen.

425

426

427 I: Und jetzt noch einen Schritt weiter. Im digitalen Kontext, verändert sich da etwas? In Ihrem
428 Verständnis von Vertrauen, was da konkreter/

429

430

431 B5: Ne, das Verständnis bleibt das Gleiche. Die Art und Weise ändert sich vielleicht ein bisschen. Ich
432 mache schon die Erfahrung, dass durch die Digitalisierung heutzutage, ich glaube, sehr viel
433 dokumentiert wird. Ich glaube, wie viele Informationen gesammelt werden, wie viel festgehalten wird,
434 wie sehr es ein Anliegen bei Menschen ist auch E-Mails zu schreiben, um/ es gibt auch andere Formate,
435 aber zumindest, um zu Verschriftlichen/ um darüber auch Bestätigungen zu bekommen und auch ja,
436 eine gewisse Transparenz oder vielmehr Dokumentation zu erreichen. Ich glaube, die hat es früher
437 nicht, so nicht gegeben. Ob das jetzt am Thema Vertrauen liegt, das weiß ich nicht, aber das ist für
438 mich ein/ eine Folge der Digitalisierung.

439

440

441 I: Okay. Das ist auf jeden Fall eine wichtige Beobachtung. Und was würden Sie dann sagen, welche
442 Bedeutung hat Vertrauen für Sie in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern?

443

444

445 B5: Welche Bedeutung?

446

447

448 I: Ja, Sie können mal sagen: Wie schätzen Sie die Bedeutung auf einer Skala ein von 0%, also gar nicht
449 bedeutsam für ihre Zusammenarbeit bis 100%.

450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499

B5: Gut. Ich formuliere es ein bisschen anders. Es ist nämlich eine absolute Grundlage einer Zusammenarbeit. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es besser ist sich von dem Mitarbeiter, und zwar möglichst schnell, zu trennen, wenn es kein Vertrauensverhältnis mehr gibt. Also keins, das ist dann sehr schwarz-weiß, aber wenn ich einem Mitarbeiter nicht vertraue, dann habe ich keine Grundlage für eine Zusammenarbeit. Dass ein Vertrauen mal so ein bisschen schwankt, das ist dann mal bei 100% und auch mal ein bisschen weniger, da spielen auch Ängste mit rein, das darf mal sein. Wenn es bei 0 wäre, dann fehlt da die Grundlage der Zusammenarbeit.

I: Haben Sie da ein konkretes Beispiel, eine Situation, an der die Bedeutsamkeit von Vertrauen aufgezeigt werden kann? Ob Sie enttäuscht worden sind oder nicht, das ist irrelevant, also eher die Bedeutung von Vertrauen.

B5: Ich weiß nicht, ob es das trifft, aber vielleicht ist das so ein Beispiel. Wenn ich merke, ich habe als Führungskraft das Vertrauen zu meinem Team verloren, dann wird das zur Konsequenz haben, dass die sich vielleicht untereinander austauschen, dass die sich vielleicht sogar insgeheim verschwören. Insbesondere wird das aber immer ein internes Diskussionsthema sein und wie Menschen so sind, die sprechen viel miteinander, Vertriebler sprechen besonders gerne, die haben immer den Bedarf viele Worte am Tag loszuwerden. Und das darf man auch nicht unterschätzen, wenn die viele Stunden auch im Auto sind, dann ist es hier und da auch ein bisschen langweilig ist. Man greift zum Telefon und spricht untereinander und Vertrauens Themen sind natürlich immer sehr bewegend für alle Beteiligten. Was hat das zur Folge? Das hat zur Folge, dass die Effizienz darunter leidet, weil es Mitarbeiter so bewegt und dann am Ende auch hemmt sich auf ihre eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren und zu fokussieren.

I: Da sind wir eigentlich auch schon wieder bei der Digitalisierung. Also, Vertrauen und Digitalisierung, ist die Bedeutung da noch höher oder/ Ändert sich die Bedeutung von Vertrauen?

B5: Ich glaube ja, weil man sich weniger sieht. Also, wenn wir uns, wie jetzt, uns gegenüber sitzen, werde ich automatisch ein anderes Vertrauensverhältnis aufbauen und auch leben können: Wenn ich dem Menschen in die Augen schaue, wenn ich seine Mimik, seine Gestik, seine nonverbale Kommunikation mitbekomme in der Regelmäßigkeit. Wenn ich jedes Mal sehr weit weg bin, dann wird mir diese Chance genommen. Und ja, insofern wird es schwieriger, wenn ich nur digital oder nur auf technischen Modus miteinander kommuniziere.

I: Okay. Und auch für die Beziehung, also inwiefern ist dann Vertrauen/ das haben Sie, glaube ich, schon einmal angesprochen, aber für eine gute Beziehung zu dem Mitarbeiter dann auch wichtig?

B5: Ist auch sicher regelmäßig zu sehen. In Austausch zu sein ist sehr, sehr wichtig. Ich will nicht sagen, dass es gar nicht anders geht, aber dementsprechend ist es wichtig, wenn Menschen, die im Home-Office, oder die wirklich sehr weit weg sind, die man wirklich sehr wenig sieht in der Führung, anders, dass ich da zumindest über Gespräche versuchen muss das aufzufangen und da diese Ebene, wenn möglich, aufrecht zu erhalten. Was im persönlichen Austausch eben nur noch sehr selten gelingt.

500
501
502 I: Sie haben gesagt, dass es schwierig wird, wenn das Vertrauensverhältnis gestört ist, wenn es
503 Anzeichen dafür gibt. Woran merken Sie denn, dass Sie Ihren Mitarbeitern vertrauen können?
504
505
506 B5: An verschiedenen Faktoren. Also einerseits an den Arbeitsergebnissen. Daran sehe ich ja, die
507 werden immer wieder, egal in welchem Aufgabenbereich, werden die ja vorgelegt, werden die
508 Ergebnisse transparent. Ich sehe, wenn das funktioniert, habe ich ein anderes Vertrauen. Wenn ich die
509 Erfahrung mache, jemand setzt sich den Hut auf, bringt seine Sachen auch in einer Selbstständigkeit
510 zum Abschluss, was ich erwarte, wenn Mitarbeiter senioriger werden, dass sie genau das machen.
511 Dann ist automatisch das Vertrauen größer oder auch gerechtfertigter. Wenn ich weiß, ich muss jeden
512 Zwischenschritt kontrollieren, da ist die Leine kürzer. Aber man merkt das auch, finde ich, in der Art
513 und Weise im Austausch, wie man miteinander spricht, wie sehr lässt man einen auch heran, wie sehr
514 lässt man sich in die Karten schauen. Hat jemand da was zu verbergen? Oder läuft da irgendwas schief?
515 Über feine Antennen und Sensoren kriegt man das, glaube ich, ganz gut mit.
516
517
518 I: Und machen Sie das an bestimmten Eigenschaften Ihrer Mitarbeiter fest oder am Verhalten, dass Sie
519 diesen vertrauen können? Verhalten haben Sie gerade schon ein Beispiel genannt: Dass er offen spielt,
520 aber noch weitere?
521
522
523 B5: Ja, also, dass er offen spielt und auf der einen Seite, also die Art und Weise des Menschen und auf
524 der anderen Seite die Ergebnisse.
525
526
527 I: Und diese Art und Weise, können Sie nochmal? Also das Verhalten?
528
529
530 B5: Ja, das Verhalten, das ist die Art und Weise der Kommunikation, der Offenheit, (...) ja.
531
532
533 I: Und wie verhalten Sie sich als Konsequenz, wenn Sie einem Mitarbeiter vertrauen? Also, was ist dann
534 Ihr Verhalten?
535
536
537 B5: Vertrauen ist ein Geben und Nehmen und wird sich auch nur auf diese Art bereichern. Das heißt,
538 es ist nicht nur meine Aufgabe, diese Offenheit, von der ich gerade gesprochen habe, auch zu zeigen,
539 mir in die Karten schauen zu lassen, sondern als Führungskraft ist es sogar wichtig einen Schritt
540 voranzugehen, vielleicht auch den ersten Schritt dahingehend zu machen. Deswegen auch dieses
541 Herangehen mit den Vorschusslorbeeren oder mit dem Vorabvertrauen, ich glaube auf der Basis sollte
542 man mal starten. Aber da gehören beide Seiten mit rein. Es wäre unfair zu sagen, ich habe solche
543 Erwartungen von dem Mitarbeiter, und verhalte mich selbst anders. Also, wie sagt man so schön: So
544 wie man in den Wald hineinruft, so schallt es zurück. Und wenn ich verschlossen bin und mich so
545 zurückziehe, dann kann ich auch kein anderes Verhalten erwarten. Wenn ich einen Menschen anlächle,
546 dann wird er meistens auch zurücklächeln.
547
548

549 I: Ja. Und sagen Sie es gibt vielleicht auch Tools und Strukturen, vielleicht auch hier bei ‚Sein
550 Unternehmen‘, die das auch unterstützen oder die ein Vertrauensverhältnis fördern?

551

552

553 B5: (...) (überlegt) Ich glaube, dass wir hier keine einsetzen. Ich weiß auch nicht, was Tools in diesem
554 Sinne sind. Was sind Tools? Sind das Werkzeuge? Sind das technische Sachen? Ich glaube da wird es
555 eher schwierig. Was wir in einer Regelmäßigkeit machen, sind beispielsweise Teamevents, oder dass
556 wir auch mal als Team was gemeinsam machen, um mal außerhalb der Büroatmosphäre in den
557 Austausch zu treten. Kann aber auch mal bei dem Mittagessen sein, wo man hoffentlich mal ganz
558 andere Themen hat als die Alltagsthemen. Da kriegt man ein bisschen was über den Menschen mit.
559 Was bewegt den so? Was macht der denn so? Und nicht zuletzt über Teamevents, abends oder wenn
560 wir auf einer Messe unterwegs sind. Dass man seine Erfolge gemeinsam feiert, und darüber auch einen
561 anderen Draht kriegt, als wenn es nur über Fakten am laufenden Band geht.

562

563

564 I: Was sind das für Teamevents, die Sie machen?

565

566

567 B5: Das können so die Klassiker sein, wie (...)/ Wie heißt das? Lasertag, irgendwie solche Sachen, oder/
568 Wie heißen diese Räume mit diesen Rätseln?

569

570 I: Escape Rooms?

571

572

573 B5: Escape Rooms, also solche Sachen. Ich will gar nicht anfangen mit Hochseilgarten und diesen
574 Nummern. Also da gibt es ganz unterschiedliche Sachen. Es kann aber auch sein, dass man einfach
575 gemütlich sagt: „Okay, heute lassen wir es krachen. Gehen mal schön was essen und trinken auch was
576 und haben auch einfach mal Spaß zusammen.“

577

578

579 I: Im digitalen Arbeitskontext sagen Sie also, ja, ich möchte Ihnen das Wort jetzt nicht in den Mund
580 legen/ (verhaspeln) Also wie stellen Sie sicher, dass Sie auch einem Mitarbeiter vertrauen, wenn er
581 nicht vor Ort ist?

582

583

584 B5: Das wird in erster Linie das Gespräch sein. Dann hilft es mal zu telefonieren, um das bestmöglich
585 aufzufangen und der nächste Schritt wäre dann das Treffen, aber regelmäßige Gespräche zumindest
586 per Telefon.

587

588

589 I: Okay, zumindest per Telefon.

590

591

592 B5: Genau.

593

594

595 I: Woran erkennen Sie denn, dass Ihre Mitarbeiter Ihnen vertrauen? Mal andersherum.

596

597

598 B5: Ich glaube das Thema hatten wir ja vorhin schon. Ich merke das an der Art und Weise, wie die
599 kommunizieren, inhaltlich, aber auch was das Format anbelangt. Also, ist es den Mitarbeitern wichtig,
600 alles schriftlich zu machen, um im Falle eine Bestätigung und eine Dokumentation zu haben? Das wäre
601 für mich ein kleines Indiz, dass die sich absichern wollen, dass die da irgendwie eine verschriftliche
602 Basis haben wollen oder sagen die: „Das ist mir doch egal, das haben wir besprochen. Wir stehen dazu.
603 Egal was am Ende dabei herauskommt.“ Das wäre eine Sache dafür. Die andere Sache ist eben wie
604 man ins Gespräch geht, welche Themen man mal anspricht und dann auch in welcher Tiefe man da die
605 Karten auf den Tisch legt.

606
607

608 I: Und welche Konsequenz hat das, wenn Ihnen ein Mitarbeiter nicht vertraut?

609
610

611 B5: Dann ist es meine Aufgabe an diesem Vertrauen zu arbeiten, wohlwissend, dass das Zeit braucht,
612 aber das ist meine Aufgabe, große Energie darein zu legen, diese fehlende Vertrauensbasis auch
613 aufzuarbeiten und nach und nach aufzubauen.

614
615

616 I: Wie machen Sie das dann?

617
618

619 B5: Miteinander sprechen und dann da auch selbst hier und da mal die Hose runterlassen. Also, oft ist
620 es so, dass da enttäuschte Erwartungen sind, die so zu einem Vertrauensverlust oder zumindest
621 Reduzierung führen. Dass man sich einfach öffnet und so dem anderen die Chance gibt, in dem Fall
622 dem Mitarbeiter die Chance gibt, ein Verständnis dafür zu haben. Ich unterstelle grundsätzlich keinem
623 etwas Böses, der macht irgendwas vorsätzlich. Das man sagt: „Guck mal. Ja, wir wollten da und da hin.
624 Du bist jetzt vielleicht enttäuscht. Da hat das Vertrauen darunter gelitten. Ich möchte nur jetzt mal
625 meine Seite der Situation aufzeigen. Warum habe ich mich so verhalten? Oder was habe ich dafür
626 gemacht?“ Und kann über solche Gespräche, die dann natürlich auch Zeit brauchen, habe ich die
627 Chance ein Verständnis auf der anderen Seite zu kriegen und habe so das Vertrauen aufgebaut.

628
629

630 I: Und wie funktioniert sowas auch über digitale Medien?

631
632

633 B5: Gleichermaßen. Nicht so gut, natürlich, weil genau dieses Look and Feel, in die Augen zu schauen,
634 was ich vorhin meinte mit nonverbaler Kommunikation, das geht da oftmals verloren. Man spürt dann
635 auch weniger: Wie authentisch ist das?, wenn man nur über das Telefon in den Austausch tritt, aber
636 es ist immer noch der beste Weg. Also in dem Fall würde ich am allermeisten eine Verschriftlichung
637 vermeiden. Solche Themen über E-Mails oder über Chats versuchen zu lösen, da ich davon ausgehe,
638 dass es genau gegenteiligen Effekt hat, noch mehr Fragezeichen und noch mehr Missverständnisse
639 kommen auf.

640
641

642 I: Haben Sie da schon mal schlechte Erfahrungen mit der Verschriftlichung?

643
644

645 B5: Bei solchen Themen? Ja, unglücklicherweise ist das Private nämlich gar nicht anders als das
646 Arbeitsleben in dem Fall, weil in beiden Bereichen Menschen miteinander umgehen, aber ja, dass
647 Missverständnisse dadurch entstehen, wenn man irgendwie Worte formuliert, die man

648 unterschiedlich kann, sich vielleicht auch nicht ausreichend die Zeit dafür nimmt, sondern versucht es
649 irgendwie kurz und knapp abzutun. Vielleicht fällt dadurch gar nicht auf, dass das Thema für die eine
650 Partei viel größer ist als für die andere. Dann ist man eh schon im Ungleichgewicht. Das macht es dann
651 in der Verschriftlichung noch viel schlimmer.

652

653

654 I: Okay. Na gut, dann angenommen Sie könnten einen Aspekt in der Zusammenarbeit mit Ihren
655 Mitarbeitern ändern. Was wäre das und warum?

656

657

658 B5: Ich würde mir wünschen, dass wir mehr Zeit miteinander haben. Genau für solche Themen. Die
659 gehen oftmals unter, weil wir alle in unserer heutigen, sehr schnellen Zeit getrieben sind auch
660 Ergebnisse zu erreichen, Ergebnisse zu liefern. Da bleibt dann wenig Zeit für diesen Austausch, ja und
661 da auch noch diese Persönlichkeit mit einbringt.

662

663

664 I: Also persönlichen Austausch anstatt inhaltlichen?

665

666

667 B5: Ja. Ja, oder mal zumindest mal wekommt von den Themen, die so auf der Agenda stehen.

668

669

670 I: Ja, und auch da wieder auf den digitalen Arbeitskontext/ Ist das da genauso möglich? Würden Sie da
671 noch was ändern wollen?

672

673

674 B5: Es ist möglich, aber dadurch wird es üblicherweise noch schwieriger. Also ein Beispiel dafür: In
675 unserer wöchentlichen Telko, haben wir auch eine Online-Konferenz, sodass die Kollegen, die eben
676 nicht vor Ort sind, oder nicht hier im Headquarter sitzen, die werden dann eben per Telefon
677 zugeschaltet. Das ist immer anders als wenn man persönlich am Tisch sitzt und ja, auch die Themen
678 werden anders. Man kommt weniger so, schwarz-weiß gedacht, in das Stammtischfeeling. Das heißt
679 nicht, dass wir hier die Stammtischgespräche brauchen, aber so, dass man einfach dadurch in den
680 offenen Dialog tritt. Das ist da ganz automatisch weniger gegeben, weil diese digitale Barriere, auch,
681 wenn jeder jeden sieht und quasi in einer gewissen Weise mit dabei ist, man sitzt nicht gemeinsam am
682 Tisch.

683

684

685 I: Und, wenn Sie sich dann vielleicht von der Organisation was wünschen, ist da vielleicht noch/

686

687

688 B5: Das muss ich selbst in der Hand haben. Also wenn ich da Wünsche habe, dann muss ich selbst dafür
689 eintreten, also habe ich da keine Erwartungen.

690

691

692 I: Okay. Dann noch eine Abschlussfrage, wenn Sie noch Zeit haben. Möchten Sie darüber hinaus noch
693 etwas zu dem Thema ergänzen, das Sie besonders wichtig finden, und das wir bisher einfach noch nicht
694 berücksichtigt haben?

695

696

697 B5: Ich glaub es nicht. Was ich ergänzen möchte ist, dass wir uns vor der Digitalisierung nicht/
698 irgendwie nicht fürchten sollten, sondern selbst das Thema pushen und steuern. Das lässt sich gar nicht
699 aufhalten, insofern sollten wir es auch gar nicht versuchen, sondern schlichtweg als Appell mit der Zeit
700 zu gehen und uns darauf einzulassen, gleichzeitig aber nicht vergessen, dass wir Menschen sind, und
701 dass wir die persönliche Interaktion ganz wichtig brauchen.

702

703

704 I: Wird das manchmal vergessen? In Ihrem Arbeitsalltag?

705

706

707 B5: Vergessen nicht, aber vielleicht hat es den Rahmen oft nicht. Es würde uns helfen da noch mehr
708 den Fokus draufzulegen.

709

710

711 I: Okay. Ja, dann vielen Dank. Das war es.

712

713

714 B5: Ich bedanke mich.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 6

Ort: Café in Barmbek

Datum: Fr., 05.04.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): ---

Gesprächspartner: FK2

- a. Geschlecht (m/w/d): m
- b. Alter: 38 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Führungskraft
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): 5 zzgl. ca. 20 in laufenden Projekten
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Geschäftsführung, Gesellschafter, Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 15 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): >4 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 3 Tage
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: ...01:18:55..... Tonbandaufnahme: Ja / ~~Nein~~ [Grund:.....]

Interview 6

I: Was machst du in deiner Tätigkeit als Berater, Führungskraft? Und wie sieht ein klassischer Arbeitstag von dir aus?

B6: Ich berate Unternehmen, vor allem Großkonzerne im gesamten Spektrum von Marketing und Sales. Das geht von der Implementierung nach Strategien bis hin zur konkreten Ausgestaltung operativer Maßnahmen unterjährig oder auch ad hoc. Das heißt, wenn die McKinseys dieser Welt ihre tollen Zielstrategien rausgegeben haben: Wie werden die dann eigentlich umgesetzt? In der der Linie, wie es so schön heißt, also was heißt es eigentlich konkret für den Marketingleiter, für den Vertriebsleiter? Wie können wir die neuen Zielgruppen ansprechen? Wir entwickeln darauf dann neue Marketingstrategien oder budgetieren die auch. Entwickeln Marketingkampagnen, re-briefen das auch dahingehend, machen Wettbewerbsanalysen, machen Zielgruppenanalysen, machen Produkt-Checks, „funktioniert das Pricing überhaupt in dem Markt?“ Und dann sprechen wir die Leute, die identifizierte Zielgruppe, dann darauf gehend an. Konkret kann das sein, dass Irgendjemand, der bis jetzt nur B2C direkt angesprochen hat, jetzt sagt, er möchte jetzt aber auch einen B2B Vertriebskanal aufbauen. So, und dann checken wir einfach, was sind die Gesetzmäßigkeiten des Marktes und wie muss man die Leute eigentlich ansprechen, über welche Kanäle, über welche Formate und das kann sogar bis dahingehend sein, dass wir wie in einem konkreten Fall, sogar projektbezogen eigentlich die ausgelagerte Marketingabteilung des Konzerns sind. Das heißt, die Tätigkeiten finden auch bei uns in den Räumlichkeiten statt, ja? Wir machen die gesamte Marketingkampagne, wir betreuen die Website, wir machen das Ausrollen der Banner-Werbung und alles und ich muss aber auch die Büd (???) / Das heißt, ich muss dann auch beim Vorstand Ergebnisse präsentieren, Budgets freigeben lassen und sonstiges wie ein Marketingleiter. Kriege dann auch auf den Deckel oder nicht. Meistens kriegt man immer auf den Deckel. Das gehört aber zum Spiel und dann geht man wieder raus und dann arbeitet man das weiter. Das zur Tätigkeit, was ich so grob mache. In erster Linie machen wir das für Finanzdienstleister, das heißt Versicherer, Banken, Asset Manager- also wirklich Großkonzerne. Die zweite Frage war?

I: Wie sieht der klassische Arbeitsalltag von dir aus?

B6: Gibt es nicht. Gibt es wirklich nicht. Das ist einfach unterschiedlich. Das liegt jetzt aber auch an meiner Position gerade als Selbstständiger mit Unternehmensaufbau. Gestern bin ich um 3:30 Uhr aufgestanden und saß ab 4:30 Uhr am Rechner. Ich hatte aber eigentlich einen Urlaubstag. So.

I: Das habe ich schon gemerkt, als wir telefoniert hatten.

B6: Und um 19 Uhr hatte ich dann noch privates, tolles Essen mit meinen Mitarbeitern, weil wir mal in Ruhe über ein Projekt reden wollten. So, und ich glaube dann um 2:30 Uhr sind wir dann aus der Bar gefallen. Das ist jetzt kein normaler Arbeitstag bei mir (lachend). Manchmal ist der auch ganz spröde. Ja, dass es dann Freitagnachmittag heißt man muss Montag zum Kunden fliegen. Ja, oder man geht ganz normal ins Büro, ist um 9:00 Uhr im Büro, arbeitet seinen Stiefel runter und denkt sich dann schon um 16:30 Uhr „oh, jetzt gehe ich mal zum Sport, ich muss einfach den Kopf frei kriegen“. Und mache dann danach zu Hause nochmal weiter. Und deswegen gibt es keinen klassischen Arbeitsalltag und keine Kernzeiten bei uns. Es gibt nur Tätigkeiten, die erledigt werden müssen.

I: Okay, verstanden. Wie oft siehst du deine Mitarbeiter?

B6: Also manche wie 'Name Berater' sehe ich häufiger, manche Mitarbeiter höchstens einmal im Monat, und das ist hochgegriffen. Das ist also ganz unterschiedlich. Aber selten.

I: Du sagtest, dass es nur Tätigkeiten und keine Präsenzzeiten gibt?

B6: Nein, es gibt nur eine Regel bei mir: Das ist aber auch für den Selbstschutz der Leute ganz wichtig. Wir kommunizieren über Medien, jetzt greife ich wahrscheinlich auch wieder vor, wie WhatsApp oder Sonstigem auch. Aber ich will auch trotzdem immer eine klare Trennung haben zwischen Job und Privaten, auch von den Perspektiven her, damit man nicht immer nur on fire ist. Also, ne, wenn die Leute Urlaub haben, haben die Leute Urlaub. Dann ist es halt so, dann redet man nicht über irgendwelche Sachen, weil es Erholungszeiten sind. Wenn du einen Marathon läufst, kannst du nicht noch Zwischensprints einsetzen, du musst dich erholen. Aber auch, (...) was war die Frage nochmal genau?

I: Ich hatte ja gerade gesagt, dass ihr keine Präsenzzeiten habt/

B6: Ja.

I: Sondern Aufgaben.

B6: Aber unabhängig davon. Wenn ich weiß, dass die Leute sind im Büro, die Woche oder sonstiges, wir haben immer so eine Statusabfrage. Wir haben auch so ein browsergestütztes Zeiterfassungssystem. Wenn ich weiß, die Leute sind im Office, dann haben sie bis um 10:00 Uhr eigentlich da zu sein, damit ich mit ihnen planen kann. Außer sie wissen halt, es kommt etwas dazwischen: Die Bahn fährt nicht und irgendwas ist, dann haben wir eine WhatsApp-Gruppe. Damit alle gleichzeitig auch Bescheid wissen und dann einfach einen Status abgeben: „Ich komme heute erst um 11:00 Uhr“ oder „ich muss heute zu Hause bleiben, meine Waschmaschine läuft aus“. Irgendwie sowas. „Ich bin aber erreichbar“. Da geht es aber nur in dem Moment darum, wo ist er? Damit man sich keine Fragen stellt. Oder aber, wenn man sagt, man wollte das persönlich klären, irgendwas an Rückfragen, dann sagt man: „Okay, ich stell dir in einer halben Stunde einen Skype-Call ein.“

I: Das heißt, immer montags bis 10:00 Uhr seid ihr einmal upgedatet, wer wo ist?

B6: Ja, weil wir auch um 10:30 Uhr einen Wochenkickoff haben. Den nennen wir Monday Morning Drive. Wo wir einfach alle zusammensitzen, damit alle auch Bescheid wissen, wer ist eigentlich wo, wie? Wann kommt vielleicht mal ein Kunde ins Büro? Damit man dann auch eine Hose anhat (lacht). Oder aber, wer ist eigentlich wann beim Kunden? Ist eigentlich überhaupt jemand im Büro am Tag und damit man einfach mal zusammensitzt: „Was liegt an?“

101
102 I: Okay. Benutzt ihr außer eurer WhatsApp-Gruppe noch weitere Medien?
103
104
105 B6: Ja, klar (langedehnt).
106
107
108 I: Welche?
109
110
111 B6: Klassisch natürlich erstmal E-Mails. Das ist einfach gerade wichtig, weil auf Kundenseite massiv
112 zunehmend. Ansonsten sind es mehr projektbezogene Tools. Wie Trello-Boards. Wir haben extrem viel
113 gehabt. Ich muss aber auch sagen, das meiste ist echt Start-Up-Blödsinn, den man nicht braucht. Slack
114 oder weiß ich nicht was alles. Es war mal eine Zeit lang richtig hip, für jedes Projekt neue Tools zu
115 verwenden oder so. Mein Ergebnis ist, alle diejenigen, die solche Tools verwenden wollen entweder
116 cooler sein oder sind zu doof Outlook richtig zu bedienen. Weil eigentlich kriegt man das mit Outlook
117 hin. (Gemeinsames Lachen) Also wir haben massiv diese Polarität eingedampft, weil man dann schon
118 gar nicht, man hat Medienbrüche drin, man weiß schon mal gar nicht mehr wann, wo, wie ist was. Und
119 deshalb ist es wichtig, dass man sich auf einen Kommunikationspfad wieder zurückreduziert. Wir
120 nutzen aber darüber hinaus beispielsweise auch, jetzt hauptsächlich auch nur privat, zum Teilprojekt
121 bezogen auch solche Geschichten wie Wunderlist. Weil das einfach ganz gut funktioniert für das ganz,
122 ganz schnelle. Könnte man aber auch über Outlook machen.
123
124
125 I: Stimmt ihr außer montags oder/ wie stimmt ihr eure Termine ab? Und wie trifft ihr Entscheidungen
126 im Team?
127
128
129 B6: Also montags ist einfach so ein Ankertag, damit man das weiß, und wir sagen an dem Montag auch
130 schon die ganze Woche und nächsten Montag. Damit wir auch wissen, ist jemand dann nicht da oder
131 sonstiges. Wie lange stehen die Urlaube an? Das ist so ein bisschen der Dreh- und Angelpunkt.
132 Ansonsten ist es ganz einfach fortlaufend, was wie ist. Termine werden ad hoc abgestimmt. Von in der
133 Bürotür stehend bis einfach anrufend oder einen Termin einstellend. Wir haben alle unsere Kalender
134 frei und offen. Damit wir eben halt Transparenz haben. Das ist natürlich auch wichtig gerade auch für
135 meine Leute, damit die einfach wissen, wann habe ich wie Zeit. Ich pflege sklavisch meine Termine.
136 Das heißt, wenn ich da was frei habe, dann habe ich da auch was frei. Und andersherum, wenn ich mir
137 irgendwas vornehme, dann habe ich mir dafür auch einen Block im Kalender eingestellt. Und so sehen
138 die Leute das einfach sehr gut bei mir.
139
140
141 I: Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt?
142
143
144 B6: Sehr frei. Sehr frei. Ich hasse den Begriff flache Hierarchien. Der ist Bullshit, weil ich glaube es ist
145 so in dem Bereich New Work ein großes Missverständnis. Denn flache Hierarchien heißt ja nur, ich darf
146 frei und eigenverantwortlich arbeiten, ja? Dafür braucht man aber eigentlich auch Hierarchien.
147 Hierarchien dürfen nicht verstanden werden, wie es in der alten Welt war, dass unterschiedliche
148 Ebenen der Hierarchie wie ein Ampelsystem sind. Und man muss halt/ man steht an der Ampel. Die
149 Hierarchieebene „Ich bin bei meinem Teamleiter und dann zum Abteilungsleiter und ich sehe, weit
150 und breit ist kein Auto. Ich kann eigentlich weiterfahren, aber die Ampel steht auf rot. Ich warte auf

die Freigabe“. Das ist das, was heute an den Hierarchien stört. Und in der neuen Welt ist es eigentlich so, dass man diese Ampel ersetzen müsste durch einen Kreisverkehr. Das heißt, es sind keine anderen Hindernisse, es sind keine anderen Autos, „kann ich weiterfahren. Ja?“ Und mit der Metapher habe ich das auch so relativ, händele ich das auch bei mir. Die Leute können alle eigenverantwortlich was machen, haben auch tendenziell fast alle Freigaben. Es sei denn, sie sind rechtlich beschränkt durch die Außenform. Prokura oder sonstigem. Aber innerhalb eines Projektes gibt es Projektverantwortlichkeiten und da können sie sich ausprobieren. Das ist einfach nur, sie müssen mir feedbacken, was sie für ein Bauchgefühl dabei haben. Wenn sie einen Rat brauchen, können sie sich Rat bei mir einholen. Ansonsten können sie es einfach auch mal machen. Letztendendes halte ich den Arsch dafür hin. Ja? Und den Kopf. Das ist einfach ganz wichtig. Und bei anderen Sachen gibt es auch Restriktionen. Also das kann sein: Kleine Prokura nach Außen erteilt. Du darfst bis 5000 € selbstständig irgendetwas einkaufen oder sonstiges. Das ist unterschiedlich. Es kann Projektarbeit sein, aber auch zum Beispiel Beschaffung. Wenn Leute jetzt sagen „wir brauchen hier nochmal einen neuen Drucker“ oder „ich brauche nochmal ein neues Powerpack für mein Handy“, dann gibt es dafür keinen Freigabeprozess. „Bestell einfach.“ Da hat jeder dann einfach Zugang zu unserem Amazon-Business-Account. Jeder darf bis (???) ohne mich zu fragen. Weil, das macht dann einfach frei. So muss ich mich damit nicht belasten. Ansonsten sagen sie: „Gib mal bitte frei, ich brauche das, ich bin in drei Tagen beim Kunden“, ne? Außerdem bin ich so viel unterwegs. Und im Zweifel ist es halt so, dadurch, dass ich das so handhabe, ist es ja genauso viel Freiheit für die Leute auch haben wollen. Die kommen dann auch und sagen: „Ne, in dem Projekt möchte ich aber jetzt, dass wir jeden Abend zusammensitzen und mal kurz Feedbackrunde machen.“ Wenn die das brauchen, dann ist das okay. Wenn sie aber sagen: „Ich komme mit dem Scheiß schon klar, alles gut.“ Dann ist das okay. Dann soll er mich nächste Woche Freitag abholen. Weil dann habe ich das Bedürfnis. Hier läuft doch nichts aus dem Ruder! (lacht). Und das ist so. Es ist ein Nehmen und Geben.

I: Vielen Dank dafür. Jetzt möchten wir noch mehr auf die Zusammenarbeit zwischen dir und deinen Mitarbeitern Bezug nehmen. Du hattest es schon angeschnitten: Wie würdest du die Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern beschreiben?

B6: (...) (überlegt) Klingt immer doof als Führungskraft, aber extrem kollegial. (...) (überlegt). Das liegt daran, dass ich mich auch zurücknehme. Es kann sein, dass es einen Projektleiter gibt, der Gesamtverantwortlicher für das Projekt ist und ich bin zwar sein Chef, aber in dem Bereich auch vielleicht ein Projektmitarbeiter. Also er betreut auf der Organisationsebene das gesamte Projekt, aber inhaltlich für z. B. die Strategieausgestaltung bin ich dann verantwortlich. Aber ich liefere ihm das auch in dem Moment zu, ja? Das heißt, er hat auch „das Sagen“. Warum mache ich das so? Weil es für mich total bequem ist, denn er muss die Timeline aufbereiten und vorbereiten und nachhalten. Eine klassische Führungsaufgabe, ja? Und ich mache das dann in diesem Projekt nicht. Ich habe genug andere, ja? Und dieses Zurücknehmen hat dann einfach auch Freiheiten und Annehmlichkeiten dann auch für mich. Und da gibt es dann extrem spaßige Frotzeleien, natürlich hin und her (grinst). Also wir sind schon/ wir nehmen kein Blatt vor den Mund. Wir sind schon alle untereinander so, dass/ es gibt freche Sprüche und man erwartet auch einen frechen Spruch zurück.

I: Verstehe. Wie läuft die Zusammenarbeit, wenn ihr euch nicht seht? Gibt es da ein besonderes Beispiel, dass du hervorheben könntest, bei dem ihr euch nicht seht, sondern über Medien eure Zusammenarbeit steuern müsst?

B6: Ja. Zum Beispiel diese Woche, wenn z. B. Sachen aufploppen. Da ist von der Priorisierung ganz einfach: Wenn die Hütte brennt, gibt es eine WhatsApp-Nachricht. Weil WhatsApp kann ich immer lesen. WhatsApp lese ich auch immer. Ich kann in einer Tellko sein, nebenbei lese ich WhatsApp-Nachrichten. Ich kann gerade am Telefonieren, sonstiges Meeting – man schaut mal schnell nach. Ja? Und da ich, ich würde sagen, zu 80% WhatsApp auch beruflich nutze, gefühlt, wissen da einfach die Leute, dass sie mich am schnellsten kriegen. Und nicht E-Mail-Eingang. Weil E-Mail-Eingang kann auch noch zehn Eingänge vom Kunden sein, ja? Und damit ich mich selber nicht in Gefahr bringe, mich auf die Schnelle abzulenken von der Arbeit, wissen die das einfach. Und darüber koordinieren wir dann „wie müssen wir was machen?“. Also: „Kannst du telefonieren?“ Gibt es dann einfach mal eine Rückmeldung. Oder aber: „Ey, brauche dich jetzt hier“, zack und dann koordiniert man das ganz schnell. Höchste Eskalationsstufe gibt es auch noch.

I: Was beinhaltet die?

B6: Ja (gedehnt). Ich habe irgendwann mal angefangen mit Urlaub. So ein-, zweimal. Und da habe ich das noch gemacht und da war ich ganz wild unterwegs und habe gesagt, dass ich nicht erreichbar bin. Geht nicht. Ich gucke aber alle paar Tage mal, ob ich irgendwie mal Netz hab. Und da habe ich das dann so gemacht, für mich, als Gefühl, da habe ich eine extra neue E-Mail-Adresse eingerichtet. Und da war das dann einfach so die höchste Eskalationsstufe. Wenn nichts mehr geht, dann ging eine Meldung da rein. Damit ich da dann ermöglichen kann einzugreifen. Das war aber mehr für mein Bauchgefühl, weil ich hab alle paar Tage, wenn ich irgendwo in der Safari war, da reingeguckt und habe nichts gesehen. Und da habw ich gesagt: „Super, die Welt dreht sich ohne mich weiter. Ich kann weiter entspannen!“ (lacht)

I: (lacht). Okay. Was in der Beziehung zu deinen Mitarbeitern läuft gut und was eher schlecht?

B6: Ob was schlecht läuft, musst du sie ja fragen (schmunzelt). Ich finde ja alles total super. Ich glaube, was wirklich gut läuft, ist: Man muss sich in Gesprächen die Orga-, Inhalts- und Beziehungsebene bewusst machen. Auf welcher Ebene redet man gerade. Wenn jemand sagt: „Alles scheiße“ oder sonstiges, dann ist er gerade total emotional. Es kann aber ein organisatorisches Problem sein. Auch wenn er sagt: „Der Andere versteht mich nicht, er kriegt dieses Thema nicht“, denkt es ist ein inhaltliches Problem. Es kann aber ein organisatorisches Problem sein. Mit irgendwelchen Feedbackschlaufen würde sich das dann auflösen. Und genauso, wie man sich das bewusst machen muss, muss man sich auch immer bewusst machen, „welchen Hut habe ich gerade auf?“. Ist man gerade die Führungskraft, ist man gerade der Mitarbeiter im Projekt. Das ist bei mir, im Job oder ist es privat? Und genauso transparent halte ich das auch mit meinen Leuten. Das heißt aber auch „hey, habt ihr irgendwelche Probleme? Oder irgendwas, was ihr mal haben wollt? Fragt mich gerne! Ich setze dann einfach auch den Hut „Chef“ ab und dann könnt ihr einfach mal ‘Eigener Vornamen’ fragen“, weil ich bin jemand, der ein bisschen mehr Lebenserfahrung hat und das nutzen die Leute auch. Teilweise. Da ist ein ‘Name Berater’. Der hat das vor ein, zwei Wochen mal genutzt und gefragt: „Hey, können wir einfach mal abends ein Bier trinken gehen? Ich will dich mal was fragen zu bestimmten Bereichen, weil das hast du gemacht.“ Und durch dieses transparente Kommunizieren „wo ist man gerade und wer ist man gerade“, schafft man auch ein unglaublich großes Vertrauensverhältnis zueinander.

251 I: Gibt es Mitarbeiter, mit denen die Zusammenarbeit besser läuft als mit anderen. Und wenn ja, was
 252 für Gründe würdest du dafür benennen?
 253
 254
 255 B6: Das liegt immer an der Persönlichkeit. Also an der zwischenmenschlichen Interaktion (überlegt).
 256 Auch hier bin ich einfach tiefenentspannt. Ich weiß nicht, ob ihr die Farbtypologie nach Jung kennt?
 257
 258
 259 I: Führe das bitte einmal aus.
 260
 261
 262 B6: So blau, rot, gelb, grün und so. Auch hier wieder bewusst machen: Was ist dein Gegenüber? Wenn
 263 ich einen extremen blau strukturierten Menschen habe, heißt das nichts anderes, als: Der kommt in
 264 der Argumentation über nichts anderes als Zahlen, Daten, Fakten. Kommt er aber bei seinem
 265 Gesprächspartner mit Zahlen, Daten, Fakten nicht weiter, will er ihm den Schädel einschlagen. Weil
 266 dann kommt das Rote durch. Und so versuche ich auch Konflikte zu lösen. Wenn irgendjemand sagt:
 267 „Mit dem komme ich nicht weiter. Das ist der letzte Vollidiot“ oder sonstiges. Dann sage ich: „Halt,
 268 Moment. Es bringt nichts, dass du ihm gerade mit Argumenten kommst, mit Zahlen, Daten, Fakten,
 269 weil der ist in dem Bereich hoch emotional, grün strukturiert und das kommt gerade durch“. Oder aber
 270 der ist gelb strukturiert, der will einfach mal Anerkennung haben. Für dich ist das einen Haken dahinter
 271 zu setzen. „Das hat er super gemacht, klasse, weiter geht es.“ Weil in deiner Welt hat das keine
 272 Priorität. In seiner/ ne, er will einfach mal Anerkennung. Er will einfach mal in der Runde auch den
 273 Applaus-Bär, oder so. Damit es wieder motiviert weiter geht. Und durch dieses, ich glaube, das ist
 274 einfach meine frotzelige Art zu erklären, damit nimmt man unglaublich viel Druck raus. Und man
 275 verschafft ein Verständnis dafür.
 276
 277
 278 I: (...) (denkt nach)
 279
 280
 281 B6: Damit habe ich die Frage jetzt nicht wirklich beantwortet.
 282
 283
 284 I: Nein (überlegt und lacht).
 285
 286
 287 B6: Ich muss mir das selbst auch bewusst machen: Was bin ich für ein Typ, wie rede ich. Sender-
 288 Empfänger-Prinzip. Wie ist der andere? Ich bin z. B. so ein blau-rot Strukturierte. Extrem. Und, also im
 289 Zweifel, bei irgendwelchen Geschichten, wenn Zahlen, Daten, Fakten dafürsprechen, dann ist mir die
 290 Gefühlslage „egal“. So wäre ich als Mitarbeiter auch sehr rigoros. Als Führungskraft darfst du das nicht.
 291 Dann würdest du genau die Leute verprellen. Was hat das zur Folge? Dass zum Schluss in meinem
 292 Team nur noch rot und blau Strukturierte sind. Dann hast du eine sehr monogene Truppe, aber auch
 293 keine neuen Einflüsse. Für ein richtig gutes, harmonisches Team brauchst du die gesamten Farben in
 294 der Ausrichtung. Damit die gegenseitig auch sich stützen, gut arbeiten, ja? Und dann habe ich die Frage
 295 auch beantwortet: Natürlich stößt das auch manchmal nicht auf Verständnis. „Warum braucht der
 296 jetzt die Anerkennung?“, aber die ziehen daraus ihre Motivation. Das muss man wissen. Das muss man
 297 akzeptieren. Dann muss man es machen. Wenn man weiß, wie der tickt, dann ist es doch vollkommen
 298 okay. Dann ist das für mich, wieder als Zahlen-, Daten-, Fakten-Mensch, blau strukturiert, dem das
 299 nicht wichtig ist, heißt es aber: Okay. Dann bekomme ich das Projekt aber schneller durch. Check
 300 (lacht).

I: Woran merkst du, dass eine Beziehung bzw. Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter gut läuft?

B6: (überlegt länger) Indem ich irgendwann mal nachfragen muss, ob eigentlich alles gut läuft. Weil, es läuft dann wie von selbst. Und das ist auch anders herum so. Auf der Kernseite war das immer so, dass da eine gute Führungskraft, mit dem ganzen Silodenken, ethischem Agieren und so. Wenn eine Führungskraft, nicht ein Vorgesetzter/ Ein Vorgesetzter wird einem vorgesetzt. Wenn eine Führungskraft, die für seine Leute da ist, wenn der seinen Job richtig, richtig gut macht, dann muss eigentlich bei den Leuten die Frage aufkommen: Was macht der eigentlich den ganzen Tag? Weil in einem Großkonzern es so ist, dass über 90% des täglichen Arbeitens daraus besteht, die Scheiße von seinen Leuten fernzuhalten. Damit sie in Ruhe arbeiten können. Und dann machst du deinen Job richtig, wenn die Leute deinen Job schon hinterfragen. So ungefähr. So in kleinen Business-Units, wie bei uns oder auch in Startups oder selbstständigen Unternehmen, ist es eine ganz andere Mentalität, die dahintersteckt. Das ist der Unterschied nochmal zwischen Konzernstruktur und kleinen Geschäftseinheiten.

I: Was genau ist der Unterschied dann? Wie ist es jetzt?

B6: Jetzt ist es vollkommen frei. Im Großkonzern ist es Politik, die mit reinkommt. Es geht nicht mehr um die Sache, den Inhalt. Je größer ein Unternehmen wird. Es geht um Positionierung, um Budgets, um sonstiges. In kleineren Einheiten geht es um den Inhalt. Uns geht es allen darum das Projekt erfolgreich zu gestalten. Warum? Weil wir es als kleines Unternehmen einfach brauchen. Wir müssen gut sein. Weil wir haben nicht irgendwie 10% weniger Budget im nächsten Jahr, wie in einem milliardenschweren Konzern, sondern wir leben davon. That's it.

X: Man könnte hier noch fragen, was du denn unternimmst, wenn du merkst, dass es zwischen dir und einem Mitarbeiter nicht so gut läuft. Ihr seht euch nicht besonders oft und du spürst, es läuft gerade nicht reibungslos. Was unternimmst du dann?

B6: Anrufen! Erstmal anrufen. (überlegt) Ich benenne es auch immer gleich. Ich rufe dann einfach mal an. Und wenn derjenige fragt: „Was ist?“ antworte ich: „Du, es ist ein Kuschel-Call“. Ich nenne das auch so. Ich sage das auch gleich am Anfang: „Du, ist ein Kuschel-Call- passt es gerade?“. Und wenn derjenige gerade fünf Minuten Zeit hat und dann frage ich auch einfach mal: „Wie läuft es gerade bei dir?“ Oder wenn ich auch irgendetwas weiß, hake ich auch nach. Das ist genauso wichtig. Also einfach die Beziehungsebene da zu pflegen. „Mensch, was ist bei dir los?“ Unabhängig von irgendwelchen Projekt-Deadlines oder Meetings.

X: Ein Schritt vorher: Woran hast du erkannt, dass ein solcher Anruf notwendig ist?

B6: Normalerweise merkst du das ja schon am Verhalten. Natürlich ist es einfacher, wenn man Face-to-Face ist. Wenn es aber/ Es sind feine Indikatoren. Wenn die Leute z. B. kurzfristig irgendwelche Termine absagen oder fünfmal hin und her oder jetzt nicht erreichbar sind. Ich hatte mal einen Fall:

Da konnte er morgens irgendwie die Termine plötzlich nicht mehr einhalten oder ganz kurzfristig verschoben und jedes Mal, wenn ich ihn angerufen habe, war er irgendwie gerade im Auto oder in der Bahn und war irgendwie tierisch gestresst. Ja, und was war? Der hat Projekt-Deadlines gerissen. Er hatte eine Trennung und musste plötzlich dreimal die Woche seinen Sohn zur Schule bringen dann irgendwie und das hat irgendwie alles nicht funktioniert. So jetzt kann ich auf der Inhaltsebene sauer reagieren, das machen oder sagen: „Dann müssen wir einfach ein anderes Medium finden, wie wir das anders hinbekommen. Weil das ist einfach/ die Vereinbarkeit von Job und Privatem muss einfach laufen. Wenn du privat irgendwas mit dir rumschleppst, dann bringst du das mit zur Arbeit und erbringst schlechte Arbeitsergebnisse. Ich glaube zumindest bei mir ist es extrem wichtig, dass ich das so früh wie möglich schon anspreche. Dass ich einfach auch/ dass jeder mit mir reden kann, wenn irgendetwas ist. Und deswegen muss ich nicht mehr so sensibel sein und das mitkriegen, weil die Leute einfach wissen, sie können mich ansprechen.

I: Kannst du uns noch Dinge nennen, die durch die Digitalisierung, also durch den Einsatz von WhatsApp und so weiter, sich positiv auf die Zusammenarbeit ausgewirkt haben?

B6: Es sind veränderte Eigenschaften. Ob das positiv oder negativ ist, muss jeder für sich selbst beurteilen. Die ständige Erreichbarkeit kannst du als positiv bewerten. Du kannst überall jederzeit Status machen oder sonstiges. Man kann es aber auch negativ sehen. Die Leute schreiben einem, kontaktieren einen, bevor sie einmal nachdenken. Und eine noch größere Gefahr, ich glaube das haben die Jüngeren schon wieder besser im Griff, als die, die nicht natürlich damit aufgewachsen sind wie ich, die einfach auch mal lernen müssen, abzuschalten. Und nicht erreichbar zu sein. Und dass das genauso legitim ist. Ja, also muss man ständig erreichbar sein? Oder nicht? Also das würde ich mal sehen. Und was macht es mit einem? Das braucht aber auch wieder klare Regeln, die ich versuche im Job zu beachten, damit die Leute das auch einhalten können. Also, ganz ehrlich, es kann nicht sein, dass man telefonisch erreichbar sein muss, wenn man Urlaub hat. Das funktioniert nicht. Und ein Arbeitgeber, der so etwas informell verlangt, ja, das liegt daran, würde ich sagen, da hat die Führungskraft seinen Job nicht gemacht. Von der Planung her. Weil ihm fällt auf, dass der Mitarbeiter in Urlaub geht, wenn der Urlaub angetreten ist, oder sowas (lacht). Und dann geht sowas zu Lasten der Erholung des Mitarbeiters und damit langfristig auf die Performance. Das aber, wenn die Hütte brennt, man als Arbeitgeber weiß, man kann ihn mal anrufen und eine WhatsApp schreiben, weil man an irgendwas nicht gedacht hat und ausnahmsweise geht es, und dann machen die das auch gerne. Weil die Eigenverantwortlichkeit auch so groß ist, dass sie das am liebsten auch hätten. Dann ist das auch okay. Es ist halt ein unheimliches Geben und Nehmen. Ich glaube, dass das Verhältnis dadurch zwischen den Menschen, zwischen Arbeitgeber, Vorgesetzten, Führungskräften und Mitarbeitern, ist dadurch eher fragiler geworden. Früher war es so: Ja, dann war er zwei Wochen im Urlaub, ja, dann war der nicht erreichbar.

I: Fertig aus.

B6: Fertig aus, dann ist das halt so. Diese Fakten sind aufgeweicht. Das kann gut sein, das kann schlecht sein. Ich glaube, das hat mehr einen negativen Charakter.

399 I: Jetzt haben wir eine Beispielaufgabe für dich: Für einen wichtigen Termin mit der Geschäftsführung
400 eines Kunden, also eines Kunden von dir, liegt es in der Verantwortung deines Mitarbeiters eine
401 Marktrecherche vorzunehmen. Kommt dir vielleicht bekannt vor? (lacht)
402
403
404 B6: Kommt mir bekannt vor (lacht ebenfalls).
405
406
407 I: Und eine umfassende Präsentation für dich vorzubereiten. Das heißt, der Mitarbeiter soll für dich die
408 Marktrecherche und Präsentation machen, damit du dann mit der Präsentation zum Kunden läufst.
409
410
411 B6: Okay.
412
413
414 I: Wie stellst du sicher, dass der Mitarbeiter diese Präsentation auch erstellt?
415
416
417 B6: (...) (überlegt) Wieder die drei Ebenen: Orga, Inhalt, Beziehung. Es gibt ein Briefing von mir, in
418 welcher Form auch immer. Man setzt sich zusammen, man telefoniert sich zusammen, ich schreibe
419 ihm eine E-Mail.
420
421
422 I: Vorab oder wann machst du das?
423
424
425 B6: Vorab, ja klar. Weil er muss ja alles wissen. Alle W-Fragen durchgehend: Was hat er zu tun. Es gibt
426 ein Briefing, daraufhin gibt es ein Re-Briefing. Das heißt, ich sage ihm, was ist zu tun. Beantworte ihm
427 alle W-Fragen. Für wen, wann, wie, in welcher Form usw. Alles durchgehend. Da gibt es ja irgendwie
428 sieben bis acht W-Fragen, die man in einem konkreten Auftrag erfragen sollte. Daraufhin gibt es dann
429 ein Re-Briefing.
430
431
432 I: Und was beinhaltet das?
433
434
435 B6: „Ich habe gesagt, dass“ und er sagt dann: „Ich habe verstanden, dass“, um Missverständnisse
436 abzubauen. Und dadurch wissen dann beide was zu tun ist. Inhaltlich. Ich brauche fünf Folien für die
437 Zielgruppe und zwar in der Ausgestaltung für das Plenum. Ich präsentiere in der Form, ich stehe vor
438 zehn Leuten, ich brauche es als Handout. Es hat dann wieder auf die Ausgestaltung der Präsentation
439 massiv Einwirkungen drauf. Und es muss gehalten werden in zwei Wochen. Das heißt, ich brauche bitte
440 bis zum Ende der Woche den ersten Rohentwurf vom Aufbau her. Dann verifizieren wir die Daten mit
441 Korrekturschleife und zwei Tage vor der Präsentation muss das Ding fertigstehen. Setz mir einen
442 Termin rein. Sind wir damit fein, haben wir alle Ebenen abgedeckt und dann weiß ich es. Und innerhalb
443 der Planung weiß er übrigens auch, wenn irgendwas verrutscht oder Sonstiges: Zwei Tage vor dem
444 Präsentationstermin muss die Präsentation final sein. Das heißt, wir haben auch noch einen Puffer-
445 Tag. Es kann immer etwas sein. Und ich habe schon so oft/ ich habe schon so oft in der Nacht zuvor
446 ein Handout ausgedruckt, weil doch noch irgendwas zu ändern war. Dann lag es aber meistens am
447 Kunden und nicht an uns. Da dieser Faktor aber immer kommen kann, nichts ist so unberechenbar wie
448 ein Kunde, müssen wir sauber sein.

449
450
451 I: Sag mir mal, über welche Medien du das machst: das Briefing, das Re-Briefing, ggf. Nachfassen. Gibt
452 es da irgendwas bestimmtes, was du da nutzt?
453
454
455 B6: Das kommt darauf an, was wir machen. Jetzt gerade sind wir in Vision, weil wir eine Website bauen.
456 Das ist so wie PowerPoint für Websites, um diese zu bauen. Adoub-Cloud kennt ihr vielleicht. Da
457 machst du das bei Printmedien oder Sonstigem.
458
459
460 I: Bleib ruhig bei der Präsentation, die zu erstellen ist.
461
462
463 B6: Ja, auch da kann das sein. Wenn wir eine Präsentation zu erstellen haben. Auch in der Präsentation
464 kann das sein, wenn wir ein Klick-Dummy bauen für eine Website, sind wir dann aber schon da drin,
465 aber die pressen wir dann da in die Form. Ansonsten machen wir es auch über/ Wenn wir räumlich
466 getrennt sind, kann es sein, dass wir einfach die Erstversion der Präsentation in eine Cloud hauen,
467 damit ich es mir ziehen kann, wenn ich Zeit habe. Das heißt, er ist dann fertig, gibt mir Meldung. Je
468 nachdem wie es brennt über E-Mail, über die Cloud oder über WhatsApp: „Hab die neue Version
469 hochgeladen.“ Weil, wir sind ja im Marketingbereich. Da haben fünf Slides schon mal sechzig Megabyte
470 plötzlich. Das kann ja auch sein. So zack, dann kann ich sie mir ziehen, herunterladen, meine
471 Kommentare reinfassen. Version 1.2 wieder hochschicken und zurückmelden, dass die Präsi zurück ist.
472 Das ist gerade bei Sachen, die ad hoc laufen müssen, abseits des normalen Tagesgeschäfts ganz
473 praktisch. Weil dann holt man die sich runter in Freizeiten. Man hat aber vorher die Timelines
474 abgestimmt. Eigenverantwortliches Agieren. Es kann aber auch sein, dass man sagt: „Hey, wir wissen
475 selber noch nicht so genau – wir müssen jetzt mal offen diskutieren, wie gestalten wir das?“ Wird ein
476 Termin über Outlook erstellt. Wir stellen uns zusammen. Entweder sitzen wir zusammen, wenn wir es
477 räumlich hinkriegen. Wenn wir es räumlich nicht hinkriegen, dann machen wir es eine Skype-,
478 Teamviewer-Sitzung, wie auch immer. Dann kommen wir beide zusammen: „Ey, pass auf, ich komme
479 auf deinen Monitor drauf“ oder wir arbeiten dann gemeinsam an der Präsentation. Dann sind ja immer
480 zwei Courser am Start und machen irgendwas. Und obwohl ich das ungern mache, weil ich das gerne
481 trenne/ Einer führt sozusagen nur Protokoll. Und der Auftragerfüller, in dem Fall halt er, der die
482 Präsentation erstellen muss, ja? Es ist dann sein Rechner, sein Bildschirm, er öffnet die Präsentation,
483 er präsentiert mir das ja auch, was hat er sich dabei gedacht. Wieso hat er die Infographik so gewählt,
484 wieso ist das ein Kreisdiagramm, wo ist die Datenbasis? Soll die Datenbasis als Longlist in den Anhang
485 rein? „Ich habe mir das so gedacht, weil wir wollten ja da die Kernaussage treffen.“ Zack. „Deswegen
486 habe ich diese Form gewählt.“ Reaktion: „Ja, okay, pass auf, teste nochmal die und die. Wie wäre das
487 so?“ Und dann gehen wir das so durch. Er hat dann sozusagen gleich die Neuversion als Protokoll
488 abgespeichert. „Ja, okay, pass auf, ich jage dir dann die Neuversion rüber. Ich mache die nur noch hier
489 und da hübsch und dann kriegst du das in einer Stunde. Punkt.“
490
491
492 I: Verstanden.
493
494
495 B6: Zu den Nachteilen kann ich ja noch sagen: Wie war es denn früher? Früher hat man die Version
496 ausgedruckt, ist zum Chef ins Büro gedackelt, hätte ihm das in den Posteingang gelegt oder man wäre
497 es gemeinsam durchgegangen. Dann hätte er dann mit seiner miesen Klaue, und ich habe eine miese
498 Klaue, ja? Hätte man dann irgendwie korrigiert und dann zack und zack, hier und da und so. Und im

499 Zweifel hat der Mitarbeiter nochmal zwei weitere Termine und es kommt irgendwas dazwischen oder
500 „Öh, ich muss jetzt ins Projektkickoff rein“. Sieht dann den Ausdruck, die Sauklaue vom Chef drei
501 Stunden später erst wieder, weil er das abends noch umsetzen will und kann die Hälfte schon wieder
502 nicht mehr lesen. Hat die andere Hälfte vergessen, weil er irgendwie ein Kickoff-Projekt hatte. Gerade
503 drei Stunden fachlich ganz woanders war. Und versucht das dann in die Form zu pressen. Das ist ein
504 Vorteil der Digitalisierung, wenn man sich dann zusammensetzt, es macht und zack am lebendigen
505 Objekt dann eine neue Version macht. Dann ist man produktiver.

506
507

508 I: Jetzt kommt es, wie es kommen muss: Es gibt einen Zwischenfall und dein Mitarbeiter kann deine
509 Präsentation nicht fertigstellen. Wie reagierst du?

510
511

512 B6: Warum kann er sie nicht fertigstellen? Also (überlegt). Das ist dann die Nachfrage: Haben wir
513 gedacht, wir haben die Datenbasis, ja? Und die Datenbasis wurde nicht geliefert. Das ist eine externe
514 Schuld. Wie kriegen wir das dann hin, dass wir das Problem auflösen. Man muss ganz schnell
515 analysieren, woran liegt es. Ist die Datenbasis nicht gekommen, haben wir Mist gebaut, wir haben
516 gedacht, wir haben das gehabt. Dann muss man auch sofort analysieren „Moment mal, hast du das
517 vorher nicht gecheckt? Wie kriegen wir das Ganze Kind jetzt runtergerutscht? Ist es eine zeitliche
518 Komponente?“ Dann würde es auf jeden Fall so sein: Wer kann es dann machen? Und kannst du ihn
519 (den Anderen) briefen? Also wie frühzeitig fällt das noch auf? Dass wir die nicht fertigkriegen, weil
520 wenn uns das drei Tage vorher auffällt, dann muss halt cap a cup (???) umgeschichtet werden.

521
522

523 I: Das heißt?

524
525

526 B6: Das heißt einfach nichts anderes: Er kann es nicht fertigstellen, weil er muss plötzlich selber auf ein
527 Kundenprojekt oder sonstiges. Dann muss er sicherstellen, dass es ein anderer machen kann. Dann ist
528 nur die Frage: „Briefst du ihn nochmal? Briefst du ihn auch mit dem Kenntnisstand oder soll ich das
529 machen?“ Er kann sie nicht fertigstellen, weil er krank ist oder sonstiges. Dumm gelaufen. Wenn
530 jemand sagt „Es geht nicht, weil ich trage den Kopf unter dem Arm“, dann weiß ich auch in dem
531 Moment, es geht nicht. Dann ist es so, dann fällt die Aufgabe wieder an mich zurück. Dann muss ich es
532 machen. Weil letzten Endes ist es meine Präsi, mein Kopf.

533
534

535 I: Okay. Hat es noch irgendwelche Konsequenzen für deinen Mitarbeiter, wenn er es kurz vorher nicht
536 schafft?

537
538

539 B6: (...) (überlegt) Es wird immer analysiert, warum. Wie kam es dazu? Damit sich sowas nicht
540 wiederholt, ja? Es können externe Faktoren sein, die einfach nicht beeinflussbar sind. Ja, also die Cloud
541 raucht ab oder irgendwie sowas. Oder wir hatten mal wirklich einen Fall, da haben Bauarbeiter Mist
542 gebaut. Wir hatten plötzlich kein Internet mehr.

543
544

545 I: Oh, scheiße. (hält sich die Hand vor den Mund)

546
547

548 B6: Ja, scheiße. Was macht man dann? Das ist dann einfach scheiße. Shit happens. Mir fielen noch
549 bessere Wörter ein (lacht). Dann ist dann einfach. Meine Grundthese ist: Wir kloppen echt verdammt
550 viel und schnell bei uns. Meine kleine Unit hat z. B. einen fast doppelt so hohen pro Kopf-Umsatz als
551 die anderen Einheiten. Also wir machen extrem viel. Das hat aber auch zur Folge: Ich habe eine höhere
552 Toleranzschwelle was Fehler angeht. Ich toleriere Fehler auch eher, wenn wir dafür schnell sind und
553 es fertigkriegen. Es ist immer Pareto-Prinzip, ja? Das einzige, wo sie sich was anhören müssen, ist wenn
554 sie „lari-fari“ arbeiten. Wenn sie sich selbst nicht richtig verzielt haben. Wenn sie es falsch geplant
555 haben, weil, nicht weil sie es nicht wussten, das wäre dann okay, nach bestem Wissen und Gewissen.
556 Da muss man nur eine Feedbackschleife fahren, nach dem Motto: „Hey, das hättest du eigentlich
557 wissen müssen, bin ich der Meinung. Du hast gesagt, du wusstest das nicht, weil dir die und die Info
558 gefehlt.“ Punkt. Dann ist Check. Dann ist es so. Nur wenn „lari-fari“ dahingehend ist (überlegt): „Ich
559 bin der Meinung, ich schüttele das aus dem Ärmel und ich mache das in zwei Stunden.“ Und dann stellt
560 er plötzlich fest: „Oh, das ist eine Zwei-Tages-Arbeit.“ Würde keiner von meinen Leuten so machen
561 oder er macht es einmal, ja? Weil da ist dann/ da sinkt dann meine Toleranzschwelle nahe null, weil
562 mit irgendwo und so, das geht gar nicht. Und dann gibt es da einmal eine klare Feedbackschleife in
563 der Form, dass es mal eine Ansage gibt.

564

565

566 I: Welches Medium nutzt du für die Ansage?

567

568

569 B6: Das wird persönlich.

570

571

572 I: Warum nicht digital?

573

574

575 B6: Das wird persönlich, weil man auch hier klar trennen muss, wie läuft Kritik? Orga -, Inhalt-,
576 Beziehungsebene. Und da ist die zwischenmenschliche Komponente einfach viel wichtiger. Man muss
577 konstruktiv dahingehend Kritik geben können, dass derjenige das auch so aufnimmt und sich nicht
578 seiner Person angegriffen fühlt. Genauso wie man auch keine persönliche Kritik ausüben darf. Da das
579 Ganze aber gerade für frische Zusammenarbeitsverhältnisse schwierig sein kann, ja? Eine WhatsApp-
580 Nachricht kennt keinen Subtext. Und eine E-Mail kann extrem missverstanden werden. Deshalb muss
581 man sowas eher auf der persönlichen Ebene machen. Außer man arbeitet schon lange mit den Leuten
582 zusammen. Dann wissen sie ganz genau, wie Sachen gemeint sind (lacht).

583

584

585 I: So, Danke erstmal dafür! Jetzt kommen wir zum Thema Vertrauen. Was du auch schon angerissen
586 hast. Ganz allgemein: Was verstehst du unter Vertrauen?

587

588

589 B6: (...) (überlegt) Tiefenpsychologische Komponente (schmunzelt). (...) (überlegt). Vertrauen heißt
590 Verzicht auf Kontrolle, loslassen können, mit einem guten Bauchgefühl. (überlegt, lacht und freut sich
591 über seine gelungene Definition). Das war gut. Wörter, die meinen Mund verlassen, sind aus dem Kopf
592 raus (lacht).

593

594

595 I: Wir haben das auf Band. Du bekommst die schriftliche Ausarbeitung ja von uns (lacht). Und im
596 Arbeitskontext?

597

598

599 B6: Die Definition, ich habe sie gerade wirklich wieder vergessen, hat aber alle drei Ebenen abgedeckt.
600 Vertrauen heißt einfach ein Stück weit Mitarbeiter eigenverantwortlich arbeiten zu lassen. Ich habe
601 ein gutes Gefühl bei der Sache, Beziehungsebene, weil ich weiß, sie können es, inhaltlich, und wir
602 haben damit sie es umsetzen können, auch gemeinsam den organisatorischen Rahmen gesteckt. Und
603 wenn du bei allen drei Ebenen einen Check machen kannst, dann habe ich einfach das Vertrauen in die
604 Leute, dass sie es machen können. Weil sie sich selbst einen organisatorischen Rahmen schaffen, weil
605 ich ihnen die Freiheiten dafür gegeben habe, oder weil ich ihnen den organisatorischen Rahmen
606 geschaffen habe das zu tun. Und wenn sie inhaltliches nicht können, weiß ich einfach, da sind wir so
607 offen in der Kommunikation, niemand würde jemals irgendwie Stärke oder Seriosität dahingehend
608 vorspielen wollen, nach dem Motto: „Ne, das kann ich.“, sondern Stärke besteht darin zu sagen, was
609 man nicht kann. Und wenn man dann diese Kultur pflegt in der offenen Kommunikation/ Weil mein
610 Job ist es ja einfach, meinen Mitarbeitern es zu ermöglichen und den organisatorischen Rahmen zu
611 geben, wenn sie ihn sich nicht nehmen, ja? Oder sie inhaltlich dahingehend so aufzurüsten, wenn sie
612 es noch nicht haben. Ein Mitarbeiter ist Erfüllungsgehilfe. Auch im arbeitsrechtlichen Kontext. Das
613 heißt, er hilft mir ja. Also muss ich ihm das ermöglichen. Punkt.

614

615

616 I: Schön. Nochmal der Hinweis zum digitalen Arbeitskontext. Welche Rolle spielt da Vertrauen für dich?

617

618

619 B6: (überlegt) Eher noch viel, viel mehr.

620

621

622 I: inwiefern?

623

624

625 B6: Der digitale Kontext macht für eine Führungskraft es ja auch viel schwerer – ich baue jetzt mal
626 wieder das Konstrukt auf: wieso haben so viele in dem digitalen Umfeld Probleme, die
627 Arbeitsorganisation neu auszurichten? Für einen Konzern und Abteilungsleiter ist es natürlich viel
628 einfacher zu führen, wenn er die Kernarbeitszeiten 08:00 bis 17:00 Uhr ausruft, ja?! Und dann einfach
629 nur seinen Kopf aus dem Büro streckt und Anwesenheit zählt. Wie gut oder schlecht der Output dann
630 ist, sei mal dahin gestellt. Aber seine Führungsqualität hat er wahrgenommen. „Ja, ööhm, Moment
631 mal, was ist da hinten? Ein leerer Stuhl? Hat der Urlaub? Habe ich was verpasst?“ „Nein, der hat
632 Urlaub.“ „Ja, okay.“ Das ist Führung vor Ort in allen Strukturen. Das ist aber auch Führungsschwach.
633 Wenn du digitale Medien jetzt einsetzt, bist du ja als Führungskraft viel viel mehr gefordert, weil du
634 hast nicht mehr die Kontrolle darüber, ja? Vorher noch den Kopf aus dem Büro gesteckt: „Boah, die
635 wirken alle mega beschäftigt, das wird schon laufen.“ Das heißt, die belasten sich inhaltlich gar nicht
636 damit, ja? Wenn du dich digital damit auseinandersetzt, musst du es im Zweifel nicht nur vortanzen
637 können, sondern auch inhaltlich verstehen können. Da helfen dann solche Geschichten wie ein Trello-
638 Board unglaublich mit den Doings und dem Hin- und Herschieben. Du bist aber genauso transparent
639 gegenüber deinen Leuten. Wie reißt du Deadlines? Wie kannst du inhaltlich das mitmachen? Und das
640 musst du erstmal können. Ja, also jeder der sich gegen solche digitalen Arbeiten verwehrt, wäre meine
641 These, liegt daran, weil er weiß, dass er es nicht bringen wird. Das ist eigentlich eine schwache
642 Führungskraft. Ist nur eine These.

643

644

645 I: Jetzt haben wir noch eine Schätzungsfrage dazu. Bitte schätze die Bedeutung von Vertrauen in der
646 Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern auf einer Skala von 0 bis 100. 0 ist total unwichtig und 100
647 bedeutet, es gibt nichts Wichtigeres als Vertrauen. An welcher Stelle würdest du Vertrauen ansetzen?

648
649
650 B6: Wenn das Vertrauen da ist, ist alles andere da. Also Vertrauen dahingehend ist ja (überlegt) ist ja
651 viel wichtiger als die Skills und die Vorgezeigten. Weil wenn das Vertrauen in meine Mitarbeiter da ist,
652 haben sie es entweder verdient und ich kann ihnen blind vertrauen, was das angeht. Wenn aber die
653 offene Kommunikation auch so da ist, dass ich ihnen vertrauen kann, dass sie es mir es jederzeit sagen
654 würden, heißt es ja auch im Umkehrschluss: wieder auf die Skills, ne? Ich bilde mir nicht nur ein, was
655 der eventuell kann, sondern er hat es mir auch gefeedbackt, weil er hat das Vertrauen zu mir und sagt
656 mir: „Das kann ich“ und „Das kann ich nicht, das müssten wir zusammen machen.“ Das heißt für mich
657 habe ich ein hohes Vertrauen in die Fähigkeiten meiner Mitarbeiter und in die Kommunikation in das
658 Beziehungsgeflecht vor allem zueinander. Kann ich Sachen viel besser einschätzen. Die sagen „Ich habe
659 da ein Problem“, die sagen „Ich nicht“, die sagen „Ich bin damit überfordert.“ Das ist ein extrem gutes
660 Gefühl, auch als Mitarbeiter, wenn du weißt, du kannst deinem Chef sagen „Ich bin mit dem Thema
661 überfordert“. Dann läuft es aber auch nicht gegen die Wand. Weil dann kann ich sofort anfangen.
662 Interagieren. „Wieso?“ „Da und da und da.“ „Okay“. Wie läuft es sonst ab? Er trat sich nicht es zu
663 sagen, er hat Stress, er kriegt Bauchschmerzen zu Hause, das kann mir im Zweifel noch egal sein, aber
664 das Projekt läuft gegen die Wand. Wahrscheinlich. Und dann sind alle unglücklich. Und daher ist
665 Vertrauen einfach ganz oben anzusetzen.
666
667
668 I: 100%?
669
670
671 B6: Ja.
672
673
674 I: Gut, begründet hast du das bereits. Woran merkst du, dass du deinen Mitarbeitern vertrauen
675 kannst?
676
677
678 B6: Woran merke ich, dass ich meinen Mitarbeitern vertrauen kann? (überlegt lange). Ganz einfach:
679 Vertrauen baut sich auf. Natürlich sind das ein Stück weit Vorschusslorbeeren oder sonstiges auch.
680 Wenn etwas gut funktioniert. Vertrauen baut sich auf. Durch Erfahrung. Wenn man Projekte schon
681 zusammengemacht und zusammengearbeitet hat, in den Bereichen oder auch einfach nur über die
682 Qualität und über das Gegenseitige weiß, kann ich ja von Grund auf vertrauen, wenn sie sagen „läuft.“
683 Das schönste Feedback ist ja, wenn ich einfach nur reingucke „Was ist mit dem Strategieproblem?“
684 und er antwortet: „läuft“. Dann läuft es auch. Dann muss ich mich inhaltlich nicht belasten. Woran
685 liegt das? Weil man schon zehn Projekte zusammen gemacht hat. Weil man auch über die
686 Eigenverpflichtung der Mitarbeiter weiß. Dass sie niemals ein schlechtes oder mittelmäßiges
687 Arbeitsergebnis abliefern würden. Deswegen würden sie es aus purem Egoismus schon heraus sagen,
688 wenn etwas nicht perfekt läuft. Warum? Weil ich den organisatorischen Rahmen dafür auch aufgebaut
689 habe. Dass meine Mitarbeiter darin ja auch verzielt werden. Auch da wieder, wir haben Boni-
690 Regelungen teilweise drin in Objekten. Wo Arbeitsergebnisse, Tempo, aber auch z.B. Kundenfeedbacks
691 miteinfließen. Das kann bis zu zehn Prozent des Gehaltes ausmachen. On top. Also wer da nicht
692 intrinsisch genug motiviert ist und das sind ja eigentlich gerade im Beratungswesen genau diejenigen
693 die sagen „Ja, wenn ich außerordentliche Performance gebe, kann ich auch außerordentliche
694 Performance erlangen“, da sind ja alle schon gleich strukturiert in dem Bereich. Den altruistischen
695 Ansatz fahren da eher weniger Menschen im Wirtschaftssektor. Dann habe ich auch die richtigen Leute
696 dafür eingestellt, die dann einfach sagen, wenn etwas nicht richtig läuft. Dann bekommen sie ja auch

697 weniger, also würden sie von sich aus schon sagen, wenn etwas nicht gut läuft. Auch da wieder
698 systemevident.
699
700
701 I: Okay, verstanden. Wenn du jetzt die Erfahrung nicht vorher hast mit deinen Mitarbeitern. An welcher
702 Verhaltensweise würdest du festmachen, dass du jemanden vertrauen kannst?
703
704
705 B6: (überlegt länger) Wie er sich benimmt?
706
707
708 X: Also stelle dir vor, du hast einen ganz neuen Mitarbeiter. Woran merkst du bei dem Mitarbeiter,
709 dass du dem jetzt vertrauen kannst? Du hast jetzt noch keine Erfahrungen mit ihm gesammelt.
710
711
712 B6: Ja (überlegt). Ich überlege gerade wirklich. Weil wir haben das in ganz großem Umfang. Nicht nur
713 Mitarbeiter vom Angestelltenverhältnis her, sondern Mitarbeiter auch in Projekten, wenn du so willst.
714 Und wir arbeiten mit extrem vielen Freelancern, anderen Selbstständigen und deswegen versuche ich
715 mich gerade vom Mitarbeiter zu lösen, was jetzt einfach die Konstellation ist. Weil ein
716 Projektmitarbeiter ist für mich auch ein Mitarbeiter. Oder so in der Form.
717
718
719 X, I: (stimmen zu)
720
721
722 B6: Und da haben wir das nämlich. Also das ist für uns normal Business. Weil wir haben dauernd Leute,
723 mit denen haben wir vorher noch nicht zusammen gearbeitet.
724
725
726 I: Okay und woran merkst du nun, dass du ihnen vertrauen kannst?
727
728
729 B6: (...) (überlegt, lacht)
730
731
732 X: Oder eben nicht vertrauen kannst?
733
734
735 B6: Manchmal bleibt mir nichts anderes übrig. Ist einfach Wurst (lacht). Ja, dann ist einfach die
736 Zeitkomponente einfach so, dass man sagen muss: „Okay“. Ich teste auch. Ich teste auch dahingehend:
737 Wie offen können sie mit mir kommunizieren. Ich mache das ganz gerne mal, dass ich mich (überlegt)
738 in irgendeinem Thema doof gebe. Wenn ich mit jemandem ganz neu zusammenarbeite. Der gibt sich
739 als Spezialist für irgendwas Inhaltliches aus. Dann stelle ich ein Kurzinterview mit einem
740 Kennenlerngespräch auch auf der Inhaltsebene mit ihm. Stelle mich total doof, stelle ein paar
741 Detailfragen, ja?! Und selbst wenn ich doof bin- das kann auch sein bei dem Themengebiet. Dann habe
742 ich mich aber bei ein, zwei Sachen richtig schlau gemacht vorher und da habe ich dann Tiefenwissen.
743 Und wenn ich ihn da darin anteeaser und er erzählt mir Scheiße, weil er stärker sein will, also das
744 Vertrauensverhältnis nicht da sein kann, dann. Weil er das Vertrauensverhältnis auch nicht zu mir hat,
745 Schwäche zuzugeben, dann weiß ich das in dem Moment. Weil das Vertrauensverhältnis ist ja noch

746 nicht so gegeben, dass er Schwäche zugeben kann oder Mängel zugeben kann, weil er Angst hat den
747 Auftrag zu verlieren, weil er Angst hat nicht gut genug zu wirken oder sonstiges. Das ist testen.
748
749
750 I: Das machst du jedes Mal?
751
752
753 B6: Das mache ich oft. Bei Neuen, ja. Ich stressteste auch. Wie reagieren sie dann unter Stress?
754
755
756 I: Okay.
757
758
759 B6: Merkst du gerade, nicht wahr (lacht)?
760
761
762 I: Ja (lacht).
763
764
765 B6: Ja, das ist ja für mich nichts anderes, auch auf jeder Ebene. Wieder. Also ich trenne das wirklich
766 fast autistisch veranlagt, da wirklich immer drauf zu achten. Und das ist für mich einfach „einen Zeh
767 ins Wasser halten“ (lacht). Es ist für mich ein unbekanntes Gewässer, ja? Ich versuche damit einfach
768 schon mal die Wassertemperatur abzuchecken und zu gucken, wie tief wird es so ungefähr.
769
770
771 I: Okay, das heißt- hast du noch irgendwelche Verhalten, die du erkennst, außer bei diesem Test, den
772 du durchführst? Irgendwelche anderen Verhaltensweisen?
773
774
775 B6: (überlegt) Ja, es kommt ja immer auf die persönliche Schiene drauf an. Ich versuche auf jeden Fall
776 immer mit den Leuten zu telefonieren oder auch zu skypen. Gerade wenn es räumlich getrennt ist.
777 Wenn es Neue sind. Wie interagieren sie? Mit Sprache kannst du halt extrem viel rausfinden. Wie
778 agieren sie am Telefon? Wie nehmen sie sich da Zeiten raus? Wie reagieren sie auch? Das ist ja auch
779 das Blöde, deswegen ist Skypen nicht schlecht, weil Mimik und Gestik auch wichtig ist, um zu lesen,
780 wie geht es dem dabei? Und da versuche ich immer auch diese Persönlichkeitsschiene,
781 Beziehungsebene zum Schluss, auch auf jeden Fall, bevor es inhaltlich los geht, abzudecken. Weil da
782 auch wieder: Vertrauensverhältnis nicht da? Dann könnte das Projekt später gegen die Wand fahren.
783 Weil er gesagt hat. „Ne, kann ich“ und du kannst sehen, wie er anfängt zu schwitzen. „Kannst du das
784 wirklich?“ Hier nachhaken.
785
786
787 I: Das heißt, wenn ich das jetzt richtig verstanden habe, wenn du nur per E-Mail angeschrieben wirst
788 und man sich mit dir zum Kennenlern-Chatten verabredet. Das wäre für dich keine Kennenlern-
789 Methode?
790
791
792 B6: (überlegt) Der normale Ablauf ist immer so: Kurz per E-Mail. Auf jeden Fall. Weil man wird sich ja
793 vielleicht auch vorgestellt. Vom Kunden bekommt man: „Hier, das ist unsere externe Agentur – der
794 macht bei uns das und das. Und den musst du jetzt mit reinnehmen.“ Dann kann das ein Themengebiet
795 sein, dass wir nicht können, dann wird ein Freelancer mit reingenommen oder so. Da fragt man rum

796 im Pool: „Sag mal, habt ihr irgendjemanden in dem Bereich, mit dem ihr schon mal was gemacht habt?“
797 Empfehlungsmarketing auch da wichtig. Da kann ich dann schon eher Vertrauen geben, weil die
798 würden mir keine Nulpe empfehlen. Weil dann würden sie ja selber ihr Gesicht verlieren. Ich kann ja
799 keine Pfeife empfehlen, dann stehe ich ja selber als Pfeife da, wenn ich denke, dass der gut ist. Und
800 dadurch kannst du es natürlich auch wegbügeln. Aber ansonsten ist der normale Ablauf: „Hi, ich bin
801 es. Lasse uns mal reden. Wann würde es dir passen?“ Dann gibt es immer einen kurzen Call. Immer.
802 Und wenn es nur zehn Minuten sind. So: „Hi, wie ist es dazu gekommen?“ „Ich bin der und der und
803 der.“ Ich bin genauso frotzelig in meiner Art, wie ich jetzt so bin. Privat bin ich auch genauso wie im
804 Job. Ich versuche immer extrem authentisch zu sein, damit die Leute mich gut fassen können. Ich gebe
805 dann häufig vor: „So, hier, klares Feedback, will ich da haben. Wenn, dann klare Ansagen. Ich nehme
806 nichts persönlich. Mit mir kann man auch Spaß machen und dann aber auch das und das und das.“ Ich
807 versuche einfach sehr schnell zu erklären, wie ich ticke. Und das wirkt in der Regel so, dass die Leute
808 das auch tun. Das führt dann dazu, dass man miteinander kann oder nicht miteinander kann. Das findet
809 man dann schon oft in einem zehn Minuten Gespräch dann raus. Und dann geht’s wirklich in die
810 Formalie rein: „Müssen wir uns da nochmal kennenlernen? Müssen wir nochmal skypen? Oder können
811 wir loslegen?“

812

813

814 I: Jetzt nochmal anders herum die Frage. Woran erkennst du, dass deine Mitarbeiter dir vertrauen? An
815 welchem Verhalten beispielsweise.

816

817

818 B6: (überlegt) Ich glaube, dass sie keine falsche Scham haben mit irgendeinem Thema nicht zu mir
819 kommen zu können. Und sei das von bis. Also ich glaube, ich habe im letzten Jahr hatte ich von jungen
820 Leuten, zwanzig oder so, die dann plötzlich sagen, irgendwie noch zu Hause wohnen, gerade noch
821 ausziehen wollen, plötzlich drucksen sie, können nicht mehr richtig arbeiten: „Meine Eltern wollen sich
822 scheiden lassen.“ Oder: „Meine Frau will mich verlassen“ oder auch mit mega privaten Themen. Die
823 aber natürlich auch das Arbeitsverhältnis belasten können. Ich glaube, dass- daran merke ich das so –
824 wenn abends jemand mal länger bleibt und dann bei mir klopft am Türrahmen: „Ey, hast du mal fünf
825 Minuten?“ So. So und wenn jemand mit so hoch sensiblen Themen zu einem kommt, wofür man sonst
826 die engsten Freunde hat, dann weiß man einfach: „Okay“. Das ist auch für mich eine extreme
827 Wertschätzung. Mein Mitarbeiter öffnet sich in dem Bereich, so sehr, mir?! Weil ich das vielleicht auch
828 trennen kann zwischen Job und Privat. Dass sie mit solchen Themen zu mir kommen. Ich biete das auch
829 an. Und wenn das genutzt wird, dann ja, super. Das schmeichelt mir auch.

830

831

832 I: Welche Konsequenz hat es, wenn dir deine Mitarbeiter nicht vertrauen?

833

834

835 B6: Aus welchem Grund sollten sie es nicht? (lacht) Dadurch, dass ich so transparent bin und auch so
836 die Form für Feedback gebe- sei es in Projektarbeiten, dass man ein Jour-Fixe einbaut, sei es dass man
837 so zusammensitzt... Oder anders: Wie stelle ich Leute auch ein? Ich versuche immer rauszufinden,
838 haben wir ein gemeinsames Ziel? Weil nur, wenn man sich gegenseitig unterstützt, um ein Ziel zu
839 erreichen und sei es nur für die nächsten zwei, drei Jahre oder so. „Weil ich will die Skills haben
840 während meines Masterstudiums, dass ich nebenbei mache und danach will ich das und das haben...“
841 Dann hat man zwei Jahre lang das gleiche Ziel. Dann macht es mir gefühlt sehr einfach, weil der ist
842 intrinsisch motiviert. Dann heißt es ja einfach nur, da hat man am Anfang was falsch gemacht. Wenn
843 dann irgendwie/ dann hat sich irgendwas verändert, derjenige hat nicht mit mir gesprochen oder hat
844 so getan, als wenn das eigentlich so wäre. „Ich bin ein High-Performer, ich muss 60h die Woche
845 arbeiten in dem Bereich, weil neben der 40 Stunden Arbeitswoche mache ich noch 20 Stunden meinen

846 Master on top. Und das ist alles kein Problem. Und ich trainiere noch für einen Marathon und so.“ Weil
847 er der Meinung ist, das passt. Wie High-Performer so sind. Er ist aber gar nicht der Typ dafür und das
848 stellt er dann irgendwann zwischendurch fest. Dann war er nicht ehrlich zu sich selbst. Da muss man
849 dann auch Lösungen finden. Weil für mich ist der Arbeitsinput dann scheiße, für ihn für extrem scheiße
850 und zwar für das ganze Leben gerade (lacht). Und da muss man dann Lösungen finden. Und wenn die
851 Lösung heißt, dass man dann nicht mehr zusammenarbeitet.

852

853

854 I: Wie versuchst du sicherzustellen, dass deine Mitarbeiter dir auch vertrauen, wenn du nicht präsent
855 bist?

856

857

858 B6: Die Mitarbeiter mir vertrauen, wenn ich nicht präsent sind (überlegt). Es gibt zwei Sachen:
859 Transparenz meines eigenen Arbeitsverhaltens. Gerade wenn der Arbeitsanfall sehr hoch ist:
860 Transparenz meiner eigenen Arbeit. Weil ich Vortänzer bin. Jeder meiner Mitarbeiter weiß, wenn die
861 extrem powern, ich aber trotzdem derjenige bin, der noch eine Stunde davor und danach da ist. Weil
862 es ist einfach mein Führungsstil, was das angeht. Man kann dann nicht irgendwie nur sagen: Wasser
863 predigen, Wein saufen. Das geht nicht. Dann muss man selber vortanzen. Das heißt transparente
864 Arbeitsbedingungen: In meinen Kalender können alle Leute reinschauen und lesen. Aber auch...warte-
865 welche Perspektive war das? Wie können sie sicherstellen, dass sie mir vertrauen können, oder?

866

867

868 I: Wie stellst du sicher, dass dir deine Mitarbeiter vertrauen? Gerade wenn sie dich nicht sehen können.
869 Also wenn du z. B. nicht im Büro bist?

870

871

872 B6: Ja, das ist jetzt die organisatorische Form. Feedbackschleifen auch, wo sie seelische Bäumchen
873 geben können. Aber auch einfach das Wissen, ganz klar, mich jederzeit auch kontaktieren zu können.
874 Und sei es per WhatsApp.

875

876

877 I: Gab es in der Vergangenheit mal eine Situation in der dir misstraut wurde? Mitarbeiter oder
878 Freelancer-seitig?

879

880

881 B6: Ja, klar. Extrem. Jetzt nicht in meiner jetzigen Situation, aber vorher. Da war ich
882 standortübergreifend halt Leiter von der Marketingabteilung und es gab konkret eine
883 Umstrukturierung im ganzen Unternehmen. Es war die besondere Herausforderung, dass ich früher
884 mal ein Kollege war- also auch Mitarbeiter und dann zum Chef ernannt worden bin,
885 standortübergreifend. Ich von einem anderen Standort kam, mich da dann vorstellen musste und mich
886 dann mit Amtsantritt als junger Wilder, der dann auch noch irgendwie in der Muttergesellschaft in der
887 Schweiz für ein komisches Projekt für ein halbes Jahr mal war und plötzlich da als neuer Chef auftrat,
888 ja?! Und gleichzeitig hieß es irgendwie: Wir bauen 20% aller Leute ab. Natürlich ist dann das
889 Vertrauensverhältnis dann nicht da (lacht).

890

891

892 I: Und was hast du dann gemacht?

893

894

895 B6: Das sind dann externe Faktoren. Die besondere Herausforderung dabei war noch, dass gleichzeitig
896 drei andere Mitarbeiter meinen Job haben wollten und es nicht geschafft hatten. Da war das
897 Vertrauensverhältnis auch dahingehend nicht da... war eine steile Lernkurve auch für mich. Wie man
898 das schaffen kann? Das geht nur durch Authentizität. Du kannst nur so sein, wie du bist. Das machen
899 und du kannst. Ich komme ja aus einem Versicherungskonzern und es gab mal so einen schönen Spruch
900 von Stromberg: „Wenn mir jemand auf den Tisch kackt, dann sage ich auch nicht, oh, lecker
901 Schokopudding.“ (Alle lachen)

902
903
904 B6: Was sagt der Witz aus? Wenn was scheiße ist, dann sag, dass es scheiße ist und predige nicht, dass
905 alles toll ist. Sei authentisch (lacht). Das will einfach mit diesem dummen Spruch gesagt werden. So-
906 und warum schaffe ich das dann? Weil ich dann genau in solchen Situationen so einen bescheuerten
907 Spruch bringe. Die Kernmessage kommt rüber und irgendwie müssen doch alle lachen. Und man
908 versucht einfach: „Mensch, seid nicht so verkrampft.“ Macht euch locker. Das muss man versuchen.

909
910
911 I: Gut, dann bist du schon auf der Zielgeraden. Angenommen, du könntest einen Aspekt in der
912 Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern verändern. Welcher wäre das?

913
914
915 B6: (überlegt lange)

916
917
918 I: Du kannst ganz frei/

919
920
921 X: irgendwas/

922
923
924 B6: Also Prio eins muss ja einfach mal sein: Sind die fein damit, dass es funktioniert? Dann ist alles
925 andere nur noch Hygienefaktor für mich. Wie könnte ich es noch angenehmer gestalten. Weil das ist
926 das Wichtigste für mich ist immer der Output. Und wie gut funktioniert der Output? Ich bin dann das
927 letzte Glied in der Kette. Muss ich ja sein, weil mein Bums. Und dann kann ich mir überlegen, wenn
928 diese beiden Faktoren stimmen, wie kann ich es mir noch angenehmer machen? Muss ich eigentlich
929 noch körperlich anwesend sein? Oder kann ich es komplett digital machen? Sprich- muss ich jeden Tag
930 im Stau stehen oder kann ich jeden Tag beim Kunden sein oder kann ich eigentlich auch auf meinem
931 Bauernhof sitzen und das einfach nur kurz in irgendeinem Trello-Board checken und muss mich gar
932 nicht drum kümmern. Was ist mir wichtig? Was brauche ich dafür, um das zu machen? Was ich noch
933 verbessern wollen würde ist bei mir eigentlich immer auf der organisatorischen Ebene anzusiedeln:
934 noch mehr Feedbacks, noch mehr Übersichten, Tableaus oder sonstiges. Warum? Ich bin extrem blau
935 strukturiert (lacht). Jetzt grinse ich und schmunzel ich dabei, weil ich weiß, es wird mir wahrscheinlich
936 nie gelingen.

937
938
939 I: Ist das dann auch ein Zusatz an Kontrolle, den du dann glaubst zu haben? Oder warum möchtest du
940 so viele Übersichten haben?

941
942
943 B6: Es ist immer die Illusion von Kontrolle, vielleicht. Es auch nicht zu nutzen, aber es nutzen zu können.
944 Wenn man einfach mal das Gefühl hat, es stimmt etwas gerade nicht. Wie kann ich mit möglichst

geringen Mitteln dem nachgehen? Es geht ja nur um mich und mein Bauchgefühl- wenn irgendwas nicht stimmt und irgendjemand sagt, es läuft und ich glaube ihm das nicht, wenn ich dann eine Möglichkeit habe per Knopfdruck irgendwie was nachzugucken oder auszuwerten, dann ist das halt toll- für mich. Weil dann kann ich das Störgefühl beseitigen.

I: Gut, ich denke das reicht. Gibt es noch irgendwas, das du uns immer schon mal mitteilen wolltest, jetzt, wo du auf Band aufgenommen wirst. Gibt es von deiner Seite aus noch irgendwas zu ergänzen?

B6: Ja, ich finde das Thema einfach mega interessant. Was heißt eigentlich diese digitale Herausforderung in der Kommunikation und Zusammenarbeit. Auch gerade zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die ganze Diskussion, wenn die Muttergesellschaft sich schon umbenennt in New Work...Viele schwache, alte Führungskräfte aus großen Konzernen, die 30 Jahre lang einfach dieses „Kopf raushalten aus dem Büro“ gemacht haben, sind überfordert. Meine These: Befürchten irgendwie durch New Work und Auflösen dieser Strukturen, dass alle nur noch zwei Tage die Woche im Homeoffice arbeiten, einen Tag davon irgendwie in einem Co-Working-Space. Und dann kommen sie mal rein in das Unternehmen. Da fahren sie alle mit einem Longboard über den Flur, Kickern eine Runde, haben kurz ein Meeting mit dem Chef und hauen dann schon wieder ab, weil wir haben ja die vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich und da schaffen wir auch den Output. Was ich damit so frotzelig sagen will, ist/ (überlegt) und warum tragen alle rote Mützen, das verstehen die auch nicht. Für manche heißt einfach New Work einfach „No Work“. Und New Work darf auch nicht missverstanden werden als: wir sind alle in so einer freien Hippie-Kommune, was das Arbeitsverhältnis angeht. Und ich glaube, dass auch ein großes Missverständnis von Arbeitsansprüchen, gerade von Berufsanfängern und älteren Tradierten besteht. Die Älteren befürchten, dass die Jungen wollen, dass alles so freigeistig ist und das alles locker sehen. Und ich glaube, dem ist gar nicht so. Wenn ich mich jetzt gerade auch mit Bachelor- und Masterstudenten spreche, wie die sich das vorstellen. So einen Bullshit-Buzzword wie flache Hierarchien. Die Jungen, die einsteigen, die sagen: „Ne, ich will schon eigenverantwortlich arbeiten, aber ich will wissen, wer hat das Sagen, in welcher Struktur bin ich? Wann habe ich auch das Sagen? Wer hat mir wie was zu sagen?“ Also ich glaube sogar, der Bedarf an Hierarchie hat sich in den letzten sieben, acht Jahren wieder verstärkt bei Berufsanfängern. Trotz der ganzen Diskussion, dass Großkonzerne irgendwie jetzt plötzlich den Meetingraum da irgendwie entkernt haben und da einen Basketballplatz reingebaut haben oder so und mit Großmonitoren. Und jetzt machen wir im Rawroom nur noch Zehn-Minuten-Meetings im Stehen. Damit der mit dem Bandscheibenvorfall definitiv das Meeting beendet. Ich glaube, diese ganzen Veränderungen der Form- da hilft es einfach, wenn man sprechen kann. Und es macht, es bietet viele Chancen, Digitalisierung, wie gesagt in den Bereichen. Man muss sich aber auch bewusst machen, was bedeutet es? Es sind neue Eigenschaften, die auf das Arbeiten kommen. Das kann positiv oder negativ sein. Ja, das war mein finales Statement dazu.

I: Vielen herzlichen Dank für das Interview und die Zeit, die du dir für uns genommen hast! Dankeschön.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 7

Ort: im Büro der Mitarbeiterin

Datum: Fr., 08.03.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): ---

Gesprächspartner: MA4

- a. Geschlecht (m/w/d): weiblich
- b. Alter: 29 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Mitarbeiterin
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): ---
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 1 Jahr
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 1 Jahr
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 4 Tage
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 56 min 03sec Tonbandaufnahme: ~~Ja~~/ Nein [Grund: ----]

Interview 7

I: Was machst du in deiner Tätigkeit als Berater? Wie sieht ein klassischer Arbeitsalltag von dir aus?

B7: Wir sind meistens beim Kunden vor Ort. Für unterschiedliche HR-Projekte, weil ich persönlich jetzt Berater für den HR-Bereich bin. Die Projekte sind ganz unterschiedlich. Wir haben einen ganz unterschiedlichen Fokus. Wir haben Projekte zum Thema HR- Strategie, wir haben Projekte zum Thema HR- Shared Service Center. Momentan bin ich auf einem Projekt, wo es um Digital HR geht. Das heißt, wir haben im letzten Jahr sozusagen mit dem Kunden bestimmt, welche Software er global einführen möchte, wie dann die Prozesse auszusehen haben, wie dann sein IT-System dahinter auszusehen hat und sind jetzt gerade in der Implementierung dieser Software. Das heißt, es geht über unterschiedliche Regionen. Da ist Amerika dabei, da ist Asien dabei, da ist Südeuropa dabei, etc. Und dort implementieren wir halt diese ausgewählte Software. Und-genau, wir sind viel beim Kunden vor Ort, sind natürlich viel in Workshops. Bereiten aber auch viele Unterlagen einfach vor, um einen Knowledge-Transfer mit dem Kunden zu haben.

I: Bei dem konkreten Projekt: Wie oft siehst du dann deine Führungskraft?

B7: Darüber habe ich mich gerade mit einem Kollegen unterhalten. Bei uns ist das ein bisschen schwierig das konkret zu sagen. Und zwar haben wir einerseits eine Führungskraft und ich wage es nicht mal ihn meinen Chef zu nennen. Weil es einfach so bei uns nicht gelebt wird. Sondern wir nennen die Person, die für uns zuständig ist, die uns onboarded, die uns begleitet, mit der wir unsere Mitarbeitergespräche zweimal im Jahr haben. Die werden bei uns einfach Mentoren genannt. Einfach weil sie jetzt nicht im Sinne immer dein disziplinarischer Vorgesetzter sind, sondern wir haben natürlich immer verschiedene Projektleiter. Das heißt, auf meinem jetzigen Projekt habe ich einen Projektleiter, innerhalb des Unternehmens, der nicht mein Mentor ist. Das heißt ich habe einerseits, sagen wir mal einen inhaltlichen Projektleiter-Chef und ich habe meinen Mentor. Diesen Projektleiter siehst du normalerweise eigentlich immer, wenn du beim Kunden vor Ort bist. Das heißt wirklich diese vier Tage in der Woche. Meinen Mentor sehe ich zumindest zu den Mitarbeitergesprächen und teilweise zu internen Teamentwicklungs-Themen. Also wenn ich jetzt so im Schnitt zu irgendwelchen Unternehmensveranstaltungen, wenn ich jetzt im Schnitt rechne, sind es wahrscheinlich so (überlegt) zwischen fünf- und zehnmal im Jahr.

I: Also sind das definitiv keine festen Zeiten, die ihr habt?

B7: Genau, wir reden von physisch sehen, oder? Dann sind es wirklich fünf- bis zehnmal im Jahr. Wenn es darum geht, wie häufig ich mit ihm spreche, ist es bei mir und meinem Mentor sehr, sehr regelmäßig. Also mindestens einmal die Woche. Allerdings gibt es bei uns auch andere Consultants, die haben einfach nicht so ein intensives Verhältnis mit ihrem Mentor. Bei denen ist das dann wahrscheinlich auch mehr Sprechen eher maximal fünfmal im Jahr. Also es ist ganz unterschiedlich, wie intensiv und persönlich dieses Verhältnis auch ist. Also ich bespreche z. B. auch Dinge mit ihm, die mich auch persönlich bewegen. Das tun aber ganz viele hier nicht. Weil die halt eher fachlich getrieben sind und deswegen kommt bei mir schon dieser „häufigere“ telefonische Kontakt einmal die Woche.

I: Im Hinblick auf eure digitale Zusammenarbeit, wie kann ich mir da eure Organisation untereinander vorstellen? Also wie organisiert ihr eure Zusammenarbeit?

B7: Also unser Haupttool ist unser SharePoint, der wirklich Unternehmensweit aufgestellt ist. Das heißt, wir haben auf diesem SharePoint Ordner, die wirklich für alle Mitarbeiter des Unternehmens zugänglich sind. Aber wir haben natürlich auch Ordner, die themenspezifisch, fachspezifisch nur Verantwortlichkeiten und Zugriffsrechte haben. Und auf diesem SharePoint werden grundsätzlich alle Dokumente, die man für Projekte erstellt, die man für Teams intern erstellt, und sind dann zumindest im engeren Team immer zugänglich.

I: Wie werden Abstimmungen geregelt?

B7: Sehr, sehr viel über Skype-Konferenzen, also eigentlich alle telefonischen Termine finden auch über Skype statt, sobald es mehr als zwei Leute sind, die miteinander telefonieren. Wenn es zwei Leute sind und das erlebe ich auch ganz stark bei meinem Mentor- er würde immer eher zum Telefonhörer greifen als eine E-Mail zu schreiben. Ich weiß nicht, ob das hier unsere Kultur ist oder ob es, wenn man sich schon so selten sieht, ob es dann einfach der Weg ist, um Personen näher zu sein, als jetzt eine E-Mail. Deswegen ist bei uns Telefon eindeutig beliebter als eine E-Mail zu schreiben. Aber ansonsten, wenn es mehr als zwei Leute sind, dann immer Skype als Abstimmung. E-Mails nutzen wir natürlich auch, aber es dauert ja natürlich auch irgendwie immer länger.

I: Also das Telefon ist so das präferierte Medium, weil es persönlicher ist und schneller geht.

B7: Genau und eben Skype eben teilweise, um Präsentationen sich gegenseitig mal zu zeigen oder den Bildschirm mal schnell zu teilen.

I: Und mit Kunden?

B7: Mit Kunden auch sehr viel Skype oder WebEx. Einfach weil es dort auch häufig der Fall ist, dass irgendwelche Präsentationen auch während des Telefonats geteilt werden müssen. Ansonsten sind wir beim Kunden auch immer viel vor Ort und dann passiert viel in den Workshops über physische Nähe. Und auch E-Mails. Und auch teilweise mit den Kunden zusammen einen SharePoint. Also es ist jetzt auch so, dass wir auch vom Kunden Zugriff auf deren SharePoint haben, um da auch einfach Unterlagen auszutauschen.

I: Das waren jetzt erstmal ein paar Einstiegsfragen. Jetzt möchten wir uns nochmal konkret auf die Zusammenarbeit von dir und deiner Führungskraft konkret im digitalen Arbeitskontext beziehen. Da erzähle uns doch bitte erstmal allgemein etwas über die Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft.

B7: Also ich würde mich jetzt bei meiner Führungskraft tatsächlich nur auf meinen Mentor beziehen, weil es glaube ich das ist, worauf ihr abzielt, als wenn ich euch von der Zusammenarbeit mit meinem Projektleiter erzähle, der ja wirklich physisch da ist.

I: Ja, genau.

B7: Zusammenarbeit mit meinem Mentor. Also wir organisieren uns so, dass wir, wie ich schon gesagt habe, wöchentlich einen Abstimmungs-Call haben. Also mindestens einmal die Woche wirklich am Telefon eine halbe bis ganze Stunde uns zusammenschalten und sagen, was uns gerade bewegt, welche Themen wir gerade angehen. Ein bisschen Knowledge-Transfer, was unsere Projektarbeit angeht. Und natürlich auch so, wenn fachliche Fragen mal sind, wo man denkt, der andere hat irgendwie schon mehr Erfahrung, könnte Unterlagen haben, dann ruft man eben auch so mal kurz an. Ansonsten/ wie empfinde ich die Zusammenarbeit? Weil ich nicht genau weiß, worauf ihr mit der Frage abzielt: Ich muss sagen, die nicht vorhandene Nähe es manchmal auch schwieriger macht. Also z. B. habe ich jetzt den Fall: Ich bin hier in 'Stadt 1' und mein Chef ist in 'Stadt 2' und wir haben jetzt einen neuen Teamkollegen bekommen, der auch in 'Stadt 2' sitzt. Man merkt- da hat man so den Vergleich. Man merkt ganz stark, natürlich ist bei den beiden, die sich freitags regelmäßig im Office sehen, der Austausch viel, viel schneller und auch mal viel kürzer. Sodass ich da jetzt den direkten Vergleich habe und sage, häufig wäre es schon einfacher, wenn diese physische Gegebenheit da wäre. Grundsätzlich muss ich aber auch sagen- so an und für sich fehlt mir auch nichts. Ich bin jetzt nicht total unzufrieden, weil ich meine Führungskraft nicht jeden Tag sehe, oder so.

I: Wie würdest du die Beziehung zwischen dir und deiner Führungskraft beschreiben?

B7: Sehr intensiv. Ich glaube aber, das unterscheidet mich von vielen anderen Consultants. Also ich glaube, es ist eine Ausnahme. Ich glaube eher, dass es bei vielen eine rein vorgegebene Beziehung ist, die sich maximal dann eben austauschen, wenn es das HR erwartet. Also zum Thema Performance-Management das Mitarbeitergespräch zweimal im Jahr zu führen. Insofern, ich kann nur aus meiner Sicht erzählen, dass es bei mir sehr, sehr intensiv und auch auf einer persönlichen Ebene ist. Neben der fachlichen Ebene. Bei vielen anderen Kollegen das aber nicht der Fall ist.

I: Was würdest du sagen- was läuft gut, was läuft schlecht?

B7: (überlegt) Gut läuft auf jeden Fall, dass, und das ist glaube ich auch Mentoren abhängig, dass er sehr stark wert darauflegt, dass dieser regelmäßige Austausch einmal wöchentlich da ist und ich das sehr zu schätzen weiß. Und er mir auch immer das Gefühl gibt, dass ich immer anrufen kann, wenn etwas sein sollte. Schlecht läuft das, was ich vorhin gesagt habe, dass nicht mal dieser Austausch auf dem Flur da ist. Dieses kurze Abstimmen. Sondern natürlich ist es immer der Griff zum Hörer. Und dadurch verliert man auch hier und da ein bisschen die Beziehung, den Anschluss, würde ich jetzt mal sagen. Gegenüber den Leuten, die wirklich auch diese physische Nähe haben.

I: Hattest du schon mal eine Führungskraft, mit der es besser oder schlechter gelaufen ist, als mit der jetzigen?

149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198

B7: (überlegt) So, jetzt muss ich mir mal Führungskräfte so bildlich vorstellen. Dafür brauche ich ein bisschen (ein paar Sekunden vergehen). Ich hatte schon zwei Führungskräfte, wo ich sagen muss, auch wenn jetzt diese persönliche Bindung mit meiner Führungskraft gegeben ist, so war es doch bei denen, wo wirklich die physische Nähe auch da war, auch teilweise natürlich noch, noch intensiver, noch lockerer. Man hatte noch mehr Zeit zusammen. Aber ich würde jetzt fast sagen, dass es so einen großen Unterschied jetzt nicht macht. Ja, es gab Führungskräfte, mit denen war es noch enger. Aber jetzt nicht in einem total gravierenden Ausmaß. Aber ja, es gab auch Führungskräfte, da lief es nicht so gut. Aber es lag glaube ich eher an dem Charakter der Führungskraft und nicht daran, dass wir näher beieinander waren.

I: Also die Frage nach den Ursachen für eine gute oder schlechte Beziehung zu einer Führungskraft hast du ja jetzt den Charakter schon kurz angesprochen. Einen Einfluss hat die Nähe bzw. Distanz, sagtest du.

B7: Ja. Genau.

I: Fällt dir sonst noch was ein?

B7: Also Charakter glaube ich auf jeden Fall. (überlegt) Ich glaube es ist auch ganz viel gemeinsame Interessen. Also wenn deine Führungskraft so gänzlich anders tickt oder eine andere Leidenschaft hat als du, ich kann mir vorstellen, dass es dann auch schwierig wird. Ich glaube das sind auch zwei Themen, die mir aber auch extrem wichtig einfach sind. Ich würde eben sagen, dass Nähe nicht unbedingt so aussagekräftig bzw. ausschlaggebend ist.

I: Was genau verstehst du denn unter dem Begriff Charakter? An was für Verhaltensweisen hast du da gedacht?

B7: Für mich ist es einerseits die Bereitschaft wirklich für seinen Mitarbeiter da zu sein. Seinen Mitarbeiter zu verstehen und zu verstehen, was den Mitarbeiter motiviert. Und ich glaube leider, egal ob Nähe da ist oder nicht, das fehlt einigen. Und sobald du nicht lernst zu verstehen, wie dein Mitarbeiter tickt, dann wird das irgendwann schwierig. Genauso ist sowas wie eine Charaktereigenschaft diese krassen Hierarchien so zu leben. Das ist für mich ja auch etwas, was schwierig werden könnte, wenn Vorgesetzte ihr Vorgesetzten-Dasein auch so ausleben und nicht ihrem Mitarbeiter die Chance einräumen Ideen zu teilen, an irgendeinem Ergebnis mitzuwirken, wie es die Führungskraft für sich in Anspruch nimmt.

I: Kannst du dich auf eine konkrete Situation beziehen, an der du festmachst, dass es gut oder schlecht läuft?

B7: Das Verhältnis zu meinem Vorgesetzten?

199
200
201 I: Ja, richtig.
202
203
204 B7: (überlegt und lacht dann) Für mich läuft es gut, wenn ich das Bedürfnis habe meinem Vorgesetzten
205 zu sagen, wenn ich unzufrieden bin. Also ich möchte wissen, dass ich die Chance habe ihm das ganz
206 offen und ehrlich sagen zu können (klopft mit einer Hand ihre Betonung unterstützend auf den Tisch).
207 Weil ich glaube, jeder ist mal unzufrieden mit seinem Job. Und sobald man nicht die Chance hat (kurzes
208 Klopfen) das mit seinem Vorgesetzten direkt zu besprechen, ist natürlich die Gefahr auch viel größer,
209 dass man sagt: „Und hier ist meine Kündigung.“ Und für mich ist das wichtiger (klopft erneut) denn je.
210 Und das habe ich in den letzten Monaten gemerkt, zu wissen, es ist okay, wenn ich ihn mal anrufe und
211 sage: „Es passt gerade nicht.“ Und dass er dann nicht geschockt reagiert und Panik. Oder mich anbrüllt
212 (klopft), sondern, dass gefragt wird: „Woran liegt es? Können wir irgendwas machen?“ Anders herum:
213 Schlecht würde es für mich laufen, wenn ich permanent versuchen würde meinen Vorgesetzten zu
214 meiden. So ist für mich keine Beziehung zum Vorgesetzten, wie sie sein sollte.
215
216
217 I: Also Maßnahmen, die du ergreifst, wenn es mal nicht so gut läuft oder wenn du gerade irgendwie
218 das Gefühl hast, es ist Redebedarf da, dann rufst du deinen Mentor an. Machst du sonst noch etwas?
219
220
221 B7: Es kommt darauf an, was der Auslöser dafür ist, dass ich gerade unzufrieden bin. Also wenn es z.B.
222 was Projektspezifisches ist dann bin ich auch jemand, der mit dem Projektmitgliedern redet oder der
223 Projektleitung redet. Ich bin tendenziell eher kein Mensch der schweigt, sondern der irgendwie sagt,
224 wenn mir was nicht passt. Ich weiß manchmal nicht, ob das gut ist oder schlecht ist, dass einem das
225 Herz auf der Zunge liegt. Aber das ist bei leider tatsächlich der Fall. Ich tausche mich aber auch mit
226 nahen Angehörigen/ Freunden dazu aus. Und ich würde auch schon behaupten, dass ich analysiere,
227 ob es was mit meinen Verhaltensweisen zu tun hat. Und ob ich irgendetwas ändern kann, warum ich
228 gerade unzufrieden bin.
229
230
231 I: Okay, dann haben wir ein Fallbeispiel, eine kurze Situation vorbereitet, in die du dich bitte
232 hineinversetzen sollst: Für einen wichtigen Kunden liegt es in deiner Verantwortung eine
233 Marktrecherche vorzunehmen und eine umfassende Präsentation für deine Führungskraft
234 vorzubereiten. Erste Frage: Wie stellt deine Führungskraft jetzt sicher, dass du diese Präsentation auch
235 tatsächlich erstellst?
236
237
238 B7: Dass ich sie bis zu dem Zeitpunkt erstelle, bis wann sie erstellt sein muss oder dass ich sie nicht
239 jemand anderem gebe und sage: „Mach du mal“?
240
241
242 X: Ersteres.
243
244
245 I: Ja, dass du sie erstellst bis zum Zeitpunkt/
246
247
248 B7: wo er sie benötigt/

249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298

I: um sie bei der Geschäftsführung zu präsentieren.

B7: Wie stellt er das sicher? (lacht) Jetzt wäre es gut, wenn er da wäre. Es gibt ganz klare Deadlines bei uns, die wir alle wissen, die eingehalten werden müssen. Ich glaube auch tendenziell, dass bei uns eher auch Mitarbeiter sind, die Dinge pflichtbewusst tun. Besser vor der Zeit als eng an die Deadline ranzukommen. Ich glaube, dass ist hier eher so der Charakter, der hier so rumläuft. (überlegt) Updates. Also, es ist schon so, dass man sich regelmäßig anruft und sagt: „Wie ist der Stand der Unterlage?“ Immer die Möglichkeit haben und da wieder- man greift immer mal schnell zum Telefon, anstatt eine E-Mail zu schreiben. Immer die Möglichkeit zu haben, wenn Fragen sind, die natürlich manchmal aufkommen, die auch schnell zu klären und sie nicht vor sich hin zu schieben. Ich glaube, er hat nicht/der Zwang ist nicht da, dass er es sicherstellen müsste. Und er stellt es auch eigentlich nicht anders sicher. Ja, das würde ich so sagen.

I: Also er gibt am Anfang einen konkreten Auftrag, sagt was die Präsentation beinhalten soll oder du lässt es komplett frei und du kannst dann nachfragen, wenn du Fragen hast.

B7: Genau. Also es kommt auf die Präsentation an, ob er eine konkrete Vorgabe hat, oder ob er da relativ offen ist. Grundsätzlich sagt er mit schon das Thema und sagt mir seine Vorstellung, wie er es strukturieren würde, fragt mich dann aber auch direkt bei der Aufgabenübergabe, wie ich es machen würde. Also es ist nicht so: „ich gebe dir jetzt vor so und so soll es strukturiert sein – kein Wenn und Aber. Sondern es ist auch häufig so zusagen: „Das war jetzt meine Idee“ oder er sagt mir erst gar nicht seine Idee, sondern fragt mich als erstes, wie ich es Angehen würde. Und dann gibt es so ein Übereinanderlegen. Und dann ist es aber auch: „Ja, dann fang mal an. Sobald irgendwelche Fragen sind, melde dich.“

I: Okay, dann nehmen wir jetzt mal an, dass aufgrund eines Zwischenfalls für dich nicht möglich ist die Präsentation fertig zu stellen. Was machst du in dieser Situation und wie würde deine Führungskraft bzw. Mentor reagieren?

B7: Ich glaube, es kommt erstmal auf den Grund drauf an, warum es nicht möglich ist. Also wenn es irgendwas Persönliches wäre, was letztens sogar der Fall war, dann wird hier dafür größtes Verständnis gezeigt. Wichtig ist nur, und das wird einem auch von allen Seiten nahegelegt, dass man eben Bescheid gibt. Also das ist unsere Art Risiken zu managen. Dass man die nicht totschweigt, sondern dass man anruft und sagt: „Ich schaffe das aus dem und dem Grund nicht oder hier und dort gibt es Herausforderungen/ Hindernisse. Und ich brauche irgendwie Unterstützung.“ So würde es laufen. Wenn ich irgendwie sehen würde, ich schaffe es bis zur Deadline nicht, würde ich anrufen und sofort sagen: „Aus den und den Gründen klappt es nicht.“

I: Wie wird grundsätzlich damit umgegangen, wenn deine Arbeit mal nicht den Erwartungen deiner Führungskraft entspricht?

299 B7: Ich glaube, das ist auch sehr Mentoren abhängig. Ich kann jetzt nur von meinem Mentor / Selbst
300 wenn ich jetzt meinen Mentor und meinen Projektleiter vergleiche, dann ist das (überlegt)/ Obwohl
301 so unterschiedlich ist die Herangehensweise gar nicht. Ich / Ich kann es / Ich glaube in diesem / Ich
302 weiß nicht ob es teilweise auch an meiner Person liegt oder den Ergebnissen. Ich glaube auch, dass das
303 hier eine Branche ist, wo man sich sehr, sehr schwertut, auch wenn man es nicht glaubt (klopft), Leute
304 zu kritisieren. Weil man versucht diese Leute immer motiviert zu halten. Und ich habe hier manchmal
305 das Gefühl, dass hier Lob sehr, sehr häufig ausgesprochen wird. Einfach, um dafür zu sorgen, dass die
306 Leute weiter ihr Bestes geben. Deswegen wurde ich so konkret noch nicht kritisiert. Ich glaube dafür
307 hatten die auch alle zu viel Angst. Ich weiß nicht, ob es bei anderen anders läuft, aber ich habe
308 manchmal das Gefühl, dass Lob sehr, sehr frei ausgesprochen wird und wenn er nicht zufrieden wäre.
309 Also wenn die Deadline wirklich hart wäre und die Unterlage zu diesem Zeitpunkt fertiggestellt sein
310 müsste (klopft), ich glaube, dann würde er das Ganze einfach selbst übernehmen. Ich glaube aber, dass
311 er immer so viel Puffer einbauen würde, dass es nicht passiert. Sondern dass man immer (klopft) sagen
312 kann, das hier ist jetzt nicht die totale harte Deadline, sondern meinetwegen ein Tag vorher (klopft).
313 Und wenn irgendwas nachjustiert werden muss, dann würde er mir sicherlich sagen: „Hier und da sehe
314 ich noch Veränderungspotenzial.“ Also das ist halt auch der Weg, wie wir arbeiten. Wir machen es
315 tatsächlich so, dass wenn wir eine Unterlage erstellen, wir halt häufig einen Stand, wo wir sagen das
316 sind 80, 90% - so wie ich denke – dass es 80, 90% ist, dass wir den schon einmal rausschicken. Und
317 dann arbeiten wir tatsächlich so, dass auf die einzelnen, wir arbeiten viel mit PowerPoint,
318 logischerweise, dass dann auch auf die einzelne Folie Kommentare raufkommen: „Hier würde ich das
319 noch anders machen. Hier würde ich es anders schreiben. Hier bitte eine andere Graphik einfügen.“
320 Und so kann dann halt nach und nach die 100%-Version erreicht werden.

321

322

323 I: Okay. Vor dem Kunden würde dann wahrscheinlich dein Mentor dann die Verantwortung tragen?
324 Oder wärst das du?

325

326

327 B7: Absolut Mentor/ Projektleiter.

328

329

330 I: Okay. Welche Konsequenzen genau hätte es denn für die Führungskraft und für dich, wenn diese
331 Präsentation nicht fertiggestellt werden würde?

332

333

334 B7: Sehr große Konsequenzen, weil es immer ein externer Kunde ist. Meistens zu 90% ein externer
335 Kunde ist und nur selten zum Beispiel intern der Vorstand oder so. Ich glaube einfach, dass man sich
336 das als Berater nicht unbedingt leisten kann, dass irgendwas nicht fertig ist, bzw. irgendwas nicht der
337 Qualität entspricht. Ich glaube aber auch, dass wir ganz gut darin sind Dinge, die nicht fertig sind so zu
338 verkaufen, als ob sie fertig sind (schmunzelt). Insofern. Ja, weil die Konsequenz wäre ganz klar.
339 Unzufriedenheit des Kunden ist bei uns das Schlechteste was uns passieren kann. Deswegen, ja.

340

341

342 I: Deswegen habt ihr dann auch so Puffer.

343

344

345 B7: Genau.

346

347

348 I: Und gebt rechtzeitig Bescheid und also da ist ja viel da. Diese Konsequenzen, also nehmen wir es mal
349 an, wie würde deine Führungskraft dir diese übermitteln?
350
351
352 B7: (überlegt länger, beginnt zu lachen) Vielleicht würde sie dem Kunden die Schuld geben, dass der
353 Auftrag nicht klar war. (alle lachen)
354
355
356 B7: (überlegt) Im Grunde genommen glaube ich, dass es ganz, ganz klar direkt angesprochen werden
357 würde. Dass direkt gesagt werden würde: „Das war jetzt Mist. Das hätte so nicht passieren dürfen.
358 Aber jetzt müssen wir es zusammen ausbaden.“ Und ich glaube das ist das Wichtige. Und da glaube
359 ich auch, und das soll jetzt nicht geschöntes Bla Bla sein, sondern da glaube ich auch dran, dass es
360 sowohl mein Projektleiter als auch mein Mentor. Zu sagen: „War doof, ‘Name B7’, aber das kriegen
361 wir zusammen wieder hin.“
362
363
364 I: Dann vielen Dank für die Einblicke in die Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft. Im
365 nächsten Abschnitt möchten wir uns ganz konkret auf das Thema Vertrauen fokussieren. Da ist unsere
366 erste Frage: Was verstehst du generell unter Vertrauen?
367
368
369 B7: Was ich generell unter Vertrauen verstehe?
370
371
372 I: Genau. Dein individuelles, subjektives Verständnis davon. Ganz grundsätzlich.
373
374
375 B7: Vertrauen ist für mich, wenn ich alles offen und ehrlich sagen kann und ich weiß, dass gut damit
376 umgegangen wird.
377
378
379 I: Was meinst du mit gut?
380
381
382 B7: Das war klar, dass die Frage kam (lacht). Was meine ich mit gut? Ich meine mit gut, dass es nicht
383 gegen mich verwendet wird. Punkt (lacht).
384
385
386 I: Gibt es da irgendwelche Besonderheiten, Unterschiede, was jetzt Vertrauen in der digitalen
387 Zusammenarbeit für dich bedeutet?
388
389
390 B7: (überlegt) Naja, im digitalen Zusammenhang gibt es ja nicht dieses Vertrauen auf der
391 zwischenmenschlichen Ebene, würde ich jetzt sagen. Also z. B. macht es für mich einen riesen
392 Unterschied, ob ich jetzt gegenüber offen und ehrlich bin, wo ich weiß, es könnte gegen mich
393 verwendet werden und ich das in einer E-Mail schreiben würde. Oder jemandem direkt sage. Also bei
394 E-Mail-Sachen wäre ich da sehr, sehr vorsichtig. Auch wenn ich manchmal impulsiv reagiere und
395 emotional reagiere. Das tue ich auch manchmal in E-Mails. Aber wenn ich wirklich wüsste, das ist jetzt
396 wirklich was, das mir negativ ausgelegt werden könnte, würde ich es nur in einem persönlichen

397 Gespräch oder meinetwegen über Telefon machen. Das ist schon der große Unterschied, würde ich
398 sagen.
399

400
401 I: Welche Bedeutung hat Vertrauen für dich in deiner Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft?
402

403
404 B7: Eine ganz, ganz große. Ja.
405

406
407 I: Wenn du das auf einer Skala von 0 bis 100 einschätzen müsstest. 0: Vertrauen ist gar nicht wichtig
408 und 100 Vertrauen ist absolut wichtig. Wo liegst du da?
409

410
411 B7: Das ist eine weite Skala. (überlegt) 100.
412

413
414 I: Okay, wieso?
415

416 B7: Es gibt glaube ich zwei Dinge, die mir bei der Arbeit wichtig sind. Das ist einmal inhaltliches und
417 das ist, wie ihr es so nennt, Vertrauen bzw. ein gutes Verhältnis zu meiner Führungskraft. Ich glaube,
418 es gibt Leute, denen sind andere Sachen bei der Arbeit wichtig. Denen ist z. B. wichtig, wie hoch das
419 Gehalt ist. Denen ist auch wichtig, wie die Zusammenarbeit mit den Kollegen ist. Z. B. letzteres ist mir
420 nicht total unwichtig. Trotzdem glaube ich eher, dass ich eher der Typ für eine Bezugsperson bin und
421 deswegen ist mir das so wichtig. Deswegen bin ich auch froh und dankbar einen Mentor zu haben, bei
422 dem ich das Gefühl habe, dass er versucht mich kennenzulernen (überlegt) und gut, um jetzt wieder
423 das „gut“ aufzugreifen, was ich eben genannt habe, gut reagiert, wenn ich mit ihm über Dinge spreche,
424 die mich irgendwie gerade bewegen.
425

426
427 I: Fallen dir konkrete Situationen ein, in der du die Wichtigkeit von Vertrauen, diese große Bedeutung,
428 die es hat für dich, aufzeigen kannst?
429

430
431 B7: Hatte ich gerade letztens erst. Deswegen ist das gerade alles sehr, sehr präsent. Und zwar war es
432 am Montag so, dass es, aufgrund der Tatsache, dass unser neuer Kollege, im Team 'Stadt 2' ist und
433 damit diese physische Gegebenheit zwischen den beiden der Fall ist, dass irgendwie ein Termin auf
434 dem Flur stattgefunden hat. Wo ein Thema besprochen wurde, das eigentlich bei mir liegt. Und
435 dadurch, dass ich nicht vor Ort war, sondern ich woanders war, wurde dieses Thema so halb an meinen
436 neuen Kollegen übergeben und mich hat das so wütend gemacht und auch traurig gemacht. Und ich
437 glaube, viele hätten das in sich hineingefressen und ich habe direkt meinen Vorgesetzten kontaktiert
438 und habe mit ihm telefoniert und habe gesagt: „Äh, Entschuldigung – mein Thema?! Brenne ich für.
439 Du kannst gerne andere Themen irgendwie von mir wegnehmen, aber nicht das!“ Und ich hatte
440 wirklich den Gedanken, wenn er jetzt in einer Art und Weise reagiert, dass er sagt: „‘Name B7’, hast
441 du Pech gehabt – wer zuerst kommt, mahlt zuerst.“ Dann wäre das für mich tatsächlich, kein Grund
442 für eine innere Kündigung unbedingt gewesen, aber ich glaube, es hätte lange gedauert bis ich das
443 überwunden hätte. Und ich hatte tatsächlich ein bisschen Angst, dass sowas vielleicht auch mal
444 kommt. Weil hier auch nun mal eine Leistungsgesellschaft ist. Tatsächlich war das aber nicht der Fall,
445 sondern er hat gesagt: „Ich weiß, dass du gerade viel zu tun hast, ich wollte dich entlasten, aber wenn

446 du so sehr dieses Thema möchtest, dann ist das kein Problem. Dann bleibt dieses Thema bei dir.“ Und
447 danach war ich so dankbar. Und daran habe ich gemerkt, dass mir das unglaublich wichtig ist.

448

449

450 I zu X: Hast du noch irgendwelche Ergänzungen?

451

452

453 X: Nein, nur: Das war alles per Telefon? Ihr habt keine anderen Medien genutzt? Oder du hast dich
454 nicht bei ihm per E-Mail Dampf abgelassen (lacht)? Oder eine böse WhatsApp-Nachricht geschickt?

455

456

457 B7: Nein.

458

459

460 I: Dann wollen wir dir die nächste Frage stellen und zwar: Woran merkst du konkret, dass du deiner
461 Führungskraft vertrauen kannst?

462

463

464 B7: (überlegt länger) Ich merke das an seinen Reaktionen, die er mir entgegenbringt, wenn ich etwas
465 anspreche, was mich gerade bewegt. Ich kann allerdings nicht zu 100% sagen, dass er auch hinter
466 meinem Rücken auch gut damit umgeht. Und ich weiß auch nicht, ob ich dieses Vertrauen tatsächlich
467 zu 100% hätte. Weil man weiß nie, ob es vielleicht an eine gute Bekannte in der Personalabteilung geht
468 oder an seinen Vorgesetzten geht. Schwierig. Aber zumindest gibt er mir das Gefühl, dass alles gut
469 aufgehoben ist, was ich sage.

470

471

472 I: Welche Reaktion muss ich mir da genau vorstellen?

473

474

475 B7: Von ihm?

476

477

478 I: Ja.

479

480

481 B7: Verständnis? (überlegt) Den Willen eine Lösung zu finden. Zeit, die sich jemand nimmt. Was macht
482 er denn noch so? (überlegt weiter). Ja, ich glaube das sind so die Dinge. Die Reaktionen, an denen ich
483 merke, dass ich ihm eigentlich schon erstmal, auf den ersten Blick, vertrauen kann.

484

485

486 I: Welche Rolle spielt dabei Präsenz?

487

488

489 B7: Präsenz im physischen Sinne?

490

491

492 I: Ja.

493

494

495 B7: (überlegt länger) Also die ist bei uns nicht so gegeben und trotzdem würde ich sagen, ich vertraue
496 ihm. Jetzt überlege ich mir bloß gerade, ob das kommt, weil man sich ja schon ab und zu mal
497 sieht, oder ob das tatsächlich auch der Fall wäre, wenn wir uns bislang nur irgendwie digital unterwegs
498 gewesen wären. Wahrscheinlich nicht. Also ich glaube Vertrauensaufbau, würde ich jetzt mal sagen,
499 kommt tatsächlich erst, wenn man ein bisschen Zeit in Person miteinander verbringt. Also ich glaube
500 ich hätte nicht das gleiche Vertrauensverhältnis zu ihm, wenn ich ihn bislang noch nie gesehen hätte.
501 Ja.

502
503

504 I: Welches Verhalten legst du so an den Tag, wenn du deiner Führungskraft vertraust?

505
506

507 B7: Das Herz auf der Zunge zu haben (schmunzelt und überlegt). Dinge direkt anzusprechen.

508
509

510 I: Gab es in der Vergangenheit vielleicht mal eine Situation wo du Mist gebaut hast?

511
512

513 B7: (überlegt). Ja, ja, gab es.

514
515

516 I: Magst du das ausführen?

517
518

519 B7: Ich hatte hier schon unterschiedliche Projektleiter auch durch unterschiedliche Projekte und
520 sicherlich gab es mal den ein oder anderen Projektleiter, wo du nicht wusstest, wo sein Interesse liegt.
521 Also es gibt z. B., ich habe gerade einen Projektleiter direkt im Kopf, der sehr sehr viel für persönliche
522 Beziehung tut. Mir aber fast wieder einen Ticken zu viel ist. Wobei man eben auch gemerkt hat, dass
523 z. B. innerhalb dieser persönlichen Beziehung wurde dir dann wiederum auch von Dingen erzählt, die
524 diese Person aus der persönlichen Beziehung mit einer anderen Person hat. Und das finde ich dann so
525 ein bisschen kritisch. Und natürlich ist das hier auch eine Branche, wo einfach sehr, sehr viele
526 Interessen eine Rolle spielen. Z. B. mein jetziger Projektleiter meinte auch mal zu mir: „Name B7“, hier
527 tut dir keiner was zum Gefallen- Dinge passieren hier, weil man es selbst z. B. in den eigenen
528 Zielvereinbaren steht. Genauso die Person, mit der ich jetzt zusammenarbeite. Die hat von meinem
529 Mentor eine Lehrbeauftragung. Also, der setzt sich nicht aus Spaß mit mir zusammen und erklärt mir
530 fachliche Dinge, sondern weil es ein ganz klarer Auftrag ist, den er so bekommen hat. Und deswegen,
531 ich meine, solange es für mich positiv und gut ist, ist das für mich auch in Ordnung. Aber das sollte man
532 immer im Hinterkopf haben, was da so dahintersteckt.

533
534

535 I: Gibt es deiner Meinung nach irgendwelche Tools oder Strukturen in der digitalen Zusammenarbeit,
536 die eine vertrauensvolle Basis für ein produktives Zusammenarbeiten sicherstellen?

537
538

539 B7: (überlegt länger) Ein digitales Tool? Was eine vertrauensvolle Zusammenarbeit?

540
541

542 I: Irgendein Tool oder Maßnahmen. Oder irgendwelche Strukturen?

543
544

545 B7: Naja, Strukturen wäre für mich z. B. regelmäßige Kontakte. Ob der jetzt digital ist oder nicht ist
546 finde ich egal. Zumindest dieser regelmäßige Austausch sollte da sein. (überlegt) Ich glaube so
547 Plattformen/ Ich glaube z. B. sowas wie Zufriedenheitsumfragen, ich meine das ist ja nun alles schön
548 und gut, aber ich glaube nicht, dass man dadurch wirklich herausfinden kann, ob es jetzt einer Person
549 gut oder schlecht geht. Deswegen ist es für mich regelmäßiger Kontakt und der muss meinetwegen
550 nicht immer Face-to-Face sein, aber es ist das einzige was wirklich hilft.

551

552

553 I: Woran erkennst du, dass deine Führungskraft dir vertraut?

554

555

556 B7: Hab ich einen Joker? Kann ich jemanden anrufen? (lacht) Woran merke ich, dass meine
557 Führungskraft mir vertrauen kann?

558

559

560 I: Genau, woran merkst du, dass deine Führungskraft dir vertraut?

561

562

563 B7: Okay...(überlegt) Indem, in diesem Fall er mir auch Dinge erzählt, die ihn bewegen. Aber auch
564 fachlich. Indem er auch fachlichen Input von mir einholt. Das ist ja auch eine Art von Vertrauen die du
565 in eine Person hast. Indem er mir überhaupt Privates erzählt. Ich glaube auch gerade, dass es auch
566 viele Personen gibt, bei denen das ein bisschen länger dauert – und so war es auch tatsächlich bei
567 meiner Führungskraft. Ich glaube, wenn das dann mal gebrochen ist, daran merkst du halt wirklich,
568 okay, jetzt ist es so weit. Jetzt ist da irgendwie was passiert. Insofern. Ja.

569

570

571 I: Was passiert dann, wenn es gebrochen ist? Was verändert sich?

572

573

574 B7: Also wie gesagt, dass auch private Dinge ausgetauscht werden. Also Beispiel, wenn mir irgendwann
575 jemand anfängt mir irgendwas über seine Kinder zu erzählen. Dann ist das glaube ich schon ein anderes
576 Verhältnis, als wenn es davor immer nur über Berufliches ging.

577

578

579 I: Welche Konsequenzen hätte es, wenn dir deine Führungskraft nicht vertraut?

580

581

582 B7: (überlegt) Fände ich ein bisschen schwierig. Weil ich glaube, dass es auch Auswirkungen auf mein
583 Vertrauen hätte. Also wenn ich merke, dass ich jemandem z. B. Persönliches erzähle oder Dinge, die
584 mich bewegen oder wie auch immer, ich aber auch merke, dass nie was zurückkommt, würde ich
585 irgendwann wieder skeptisch werden. Und das wäre wahrscheinlich die Konsequenz. Was bei mir
586 wieder die Konsequenz wäre, dass ich mich irgendwann nicht mehr wohlfühlen würde, weil mir das
587 gute Verhältnis zu meiner Führungskraft fehlt. Was bei mir tatsächlich, ich weiß nicht ob bei allen hier,
588 solange Geld und Fachliches stimmt, weiß ich nicht. Bei mir würde das glaube ich langfristig zu einer
589 Kündigung führen.

590

591

592 I: Unternimmst du konkret irgendwelche Dinge, damit dir deine Führungskraft vertraut?

593

594

595 B7: Naja, ich/ also z. B. versuche ich schon bei meiner Führungskraft immer da zu sein und immer
596 erreichbar zu sein. Sowohl fachlich, es ist jetzt nicht so, dass er mich anruft, wenn er jetzt privat
597 irgendwelche Probleme hat, wenn er sich meldet. Dann ist bei mir schon, dass eine Führungskraft,
598 neben dem Kunden, eine hohe Priorität hat. Z. B. bin ich auch der Mensch, meine Führungskraft hat in
599 zwei Tagen Geburtstag. Ich bin dann der Mensch, der dann eine Kleinigkeit kauft. Nicht, weil ich die
600 Absicht habe, dass er mir vertraut. Sondern einfach weil ich finde, dass irgendwann im Jahr auch mal
601 der Zeitpunkt gekommen ist, dass man irgendwie mal Danke sagt. Aber ich glaube natürlich bewirkt
602 das auch, dass ein persönliches vertrauensvollen Vertrauensverhältnis da ist.

603

604

605 I: Hattest du mal die Situation, dass du dachtest, dir wird nicht vertraut?

606

607

608 B7: Nein.

609

610

611 I: Stell dir vor, du könntest irgendeinen Aspekt in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft
612 verändern? Was wäre das und warum?

613

614

615 B7: Man versucht ja immer das auf den digitalen Arbeitskontext zu übertragen. Ich weiß nicht –
616 vielleicht könnt ihr es dann noch übertragen? Weiß ich nicht. Was mir tatsächlich, und ich weiß nicht,
617 ob ich einfach nur an Charaktereigenschaften liegt oder woran auch immer. Mir fehlt eben manchmal
618 die Struktur. Also ganz klare Verantwortlichkeiten zu haben und nicht Wirrwarr, häufig Sachen
619 rumzuschicken/ Aufträge zu geben, bis irgendwann plötzlich rauskommt: „ach, wir arbeiten doppelt
620 an dem Thema – ist ja interessant.“ Das wäre so eine Sache, die würde ich gerne ändern, wenn ich das
621 könnte.

622

623

624 I: Wirkt sich das auf die Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft aus?

625

626

627 B7: Ja, absolut.

628

629

630 X: Was könnte die Führungskraft da jetzt noch machen?

631

632

633 B7: Ich glaube tatsächlich, das ist auch eine Charaktereigenschaft ist. Deswegen ist es glaube ich
634 schwierig. Aber zumindest könnte er sich zumindest für sich selber ein bisschen mehr die Gedanken
635 sortieren. Und auch/ ich glaube einerseits ist es manchmal eine Charaktereigenschaft und andererseits
636 ist es auch einfach der Fall, dass man dadurch wahnsinnig viel zu tun hat. Dass man auch ein bisschen
637 den Überblick verliert. Nichtsdestotrotz muss man meiner Meinung nach immer noch effizient bleiben.
638 Mir würde es helfen, wenn ich Dinge auf ein Papier bringe und sage: „Und das ist der Plan für die
639 nächsten Monate und der und der ist verantwortlich dafür.“ Ich weiß allerdings nicht, ob meine
640 Führungskraft so tickt.

641

642

643 I: Dann würden wir das Interview gleich schließen wollen. Hast du noch irgendwas zu ergänzen? Fällt
644 dir noch was zum Thema ein, was du noch nicht gesagt hattest? Möchtest du noch irgendwas
645 Wichtiges?

646
647
648 B7: Ich glaube, ich habe das meiste gesagt. Ich glaube nur, und das möchte ich nochmal betonen, sehr,
649 sehr viel auf Persönlichkeiten ankommt. Also ich glaube ihr könntet jetzt hier irgendeinen einen
650 anderen interviewen. Manche würden vielleicht die gleichen Antworten geben wie ich, andere hätten
651 überhaupt nicht so ein Verhältnis zu ihrer Führungskraft, ihrem Mentor. Deswegen.

652
653
654 X: Ich habe noch eine letzte Frage: Ich habe eigentlich immer nur das Telefon als das
655 Kommunikationsmittel verstanden. Habt ihr auch noch irgendwie eine Software, die einen Überblick
656 hat oder läuft das nur über die geteilten Ordner. Oder gibt es irgendwie eine Möglichkeit, dass deine
657 Führungskraft verfolgen kann, was du gerade machst. Sich einen Stand abrufen?

658
659
660 B7: Nein, gar nicht. Also wir haben unseren SharePoint, wo die Unterlagen drauf liegen, wir haben E-
661 Mails zum Rumschicken. Wo auch manchmal Unterlagen dran hängen. Das ist noch
662 verbesserungswürdig, weil da das Pensionsmanagement häufig sehr, sehr schwierig ist in dem man E-
663 Mails rumschickt, dann arbeitet der eine mit dieser Version, der andere noch mit der. Und deswegen
664 bin ich eigentlich so ein Freund von SharePoint, weil man da wirklich den letzten Stand hat. Und eben
665 wirklich dann mit Skype und teilweise Bildschirm-Sharen, wenn dann irgendwas zusammen gerade
666 angegangen wird. Aber mehr Medien haben wir jetzt persönlich nicht.

667
668
669 X: Okay, das wollte ich gern nochmal nachfragen. Aber dein präferiertes Medium ist das Telefon?

670
671
672 B7: Präferiert? Das ist so eine Frage. Nein, also ich bin tatsächlich bevor ich hier hingekommen bin-
673 war ich so der Mensch, der Telefonieren gehasst hat. Deswegen, ich war immer so lieber E-Mails
674 schreiben. Erstmal hat man es dann irgendwo abgelegt und schriftlich. Und ich muss nicht sprechen
675 (lacht). Hab dann aber hier relativ schnell gemerkt, dass es nicht funktioniert. Sondern, wie ich gesagt
676 habe, hier ist jeder eher der, der schnell zum Telefon greift, wenn er irgendwas möchte. Deswegen
677 musste ich mich damit leider abfinden (lacht).

678
679 I: Dann vielen, vielen Dank für Deine Zeit.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 8

Ort: Büro

Datum: Do, 18.04.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): live

Gesprächspartner: MA5

- a. Geschlecht (m/w/d): männlich
- b. Alter: 42 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Mitarbeiter
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): ---
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Senior Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 15 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 12 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 3 Mal
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 73 Minuten Tonbandaufnahme: Ja

Interview 8

I: (Einleitung) Hast du dazu eine Frage?

B8: Nein.

I: Dann kommen wir jetzt erstmal zu den groben Rahmenbedingungen. Erzähl doch einfach mal von deiner Tätigkeit als Berater: Was machst du? Wie sieht dein Arbeitsalltag aus? Wie sieht bei euch die Zusammenstellung aus im Team? Hast eine Führungskraft? Hast du mehrere Führungskräfte? Hast du Leute, die dir unterstellt sind?

B8: Das ist bei uns nicht so ganz pauschal zu beantworten, weil wir sind halt ein Unternehmen mit sehr flachen Hierarchien und wo es sehr viele Querverbindungen auch gibt. Ja, also es/ Ich habe eine disziplinarische Führungskraft. Das ist jemand, der halt Anträge genehmigt. Das ist auch die erste Eskalationsstufe, wenn irgendwas nicht läuft. Aber es gibt eben neben dieser rein disziplinarischen Verantwortung gibt es auch viele Themen, die ich nicht mit dieser Führungskraft bespreche, sondern mit anderen Führungskräften oder mit anderen Verantwortlichen, die dort entweder mehr sagen können oder die so tatsächlich offiziell auch dafür verantwortlich sind. Ja? Also über finanzielle Sachen gibt es/ Da spreche ich mit unserem Finanzchef zum Beispiel darüber. Wäre ja auch ein Thema, mit dem man zu seiner Führungskraft gehen könnte, aber das ist eben bei uns teilweise ein bisschen schwammig. Und in die andere Richtung genauso. Ich habe keine disziplinarische Führung über andere Mitarbeiter, aber es gibt sehr wohl eine relativ große Zahl von Leuten im Unternehmen, die von mir Aufträge kriegen, und die ich in dem Sinne – ja ist das Führung? Innerhalb von in sich abgeschlossenen Aufträgen ist es eine Führungsrolle, aber eben bezogen auf den Auftrag und auf das Thema, dass man miteinander hat, auf die Schnittstelle.

I: Ok. Wie lange bist du schon hier?

B8: 12 Jahre.

I: Wow. Wird es langsam langweilig? (lacht)

B8: Nein. Nein, ich bin eigentlich jedes Jahr wieder an der, an der Stelle, dass ich so eine Phase habe, wo ich mich frage, lohnt sich das noch? Also sind die Vorteile, die ich aus diesem Job in dieser Firma ziehe, sind die für mich eigentlich größer, als die Nachteile, die ich habe durch irgendwelche Barrieren, die es hier gibt, oder, ne, der Rasen beim Nachbarn ist immer grüner. An den Punkt komme ich schon regelmäßig so einmal im Jahr. Meistens auch wirklich bis zu einer, ja kurz vor einer Entscheidung, wo man sagt „Ok, ich habe ein Jobangebot, da müsste ich jetzt eigentlich nur noch unterschreiben“ und ich entscheide mich jedes Jahr irgendwie wieder dafür zu bleiben (‘Eigenes Unternehmen’). Ich glaube, das ist aber auch normal. Also das ist nichts/ Das nehme ich nicht als in unserer Zeit heute als was Unnormales wahr und das ist auch nicht illoyal, sondern das ist irgendwie/ Das ist Marktwirtschaft.

I: Wie lange bist du schon als Berater tätig?

51
52 B8: Die / Ja als Berater. Eigentlich mein ganzes Berufsleben, wenn man das mal so will.
53

54
55 I: Das ist wie lange?
56

57
58 B8: Das ist seit 2004. Also Studienende war 2004. Davor ja auch schon gearbeitet. Hm, ja seit dem. Seit
59 meinem ersten richtigen Job quasi eigentlich.
60

61
62 I: Ok, jetzt muss ich nochmal die unbequeme Frage nach deinem Alter stellen. Wie alt bist du denn?
63

64
65 B8: (lacht) Das ist mir nicht unbequem. Ich bin 42.
66

67
68 I: Ok, super. Du hast gerade von Barrieren gesprochen, die es hier gibt. Magst du darüber noch ein
69 bisschen was erzählen?
70

71
72 B8: Ja Barrieren. Was sind so Barrieren? Naja, du hast ja bestimmte Ziele als Mitarbeiter, die du
73 erreichen willst. Beim einen sind es halt weniger Ziele, bei anderen sind es mehr. Du willst/ Dich
74 interessiert/ Dich interessiert ja, was es konkret bei mir ist und ich habe halt/ Klar, ich habe bestimmte
75 Gehaltsziele, bestimmtes Geld, was ich erreichen will. Wie ich da hin komme, ist nochmal eine
76 Nebensache, aber ich habe irgendwo so eine Zahl, die ich im Kopf habe und die am Jahresende auch
77 irgendwo stehen muss, ne? Ich habe Entwicklungsziele. Die hängen, die hängen mehr so damit
78 zusammen, auch, wohin die Firma marschiert. Was die Firma mit mir als Arbeitskraft anstellen kann
79 und ob das ist, was mich erfüllt. Und das ist eben ganz konkret, dass ich ein Bestandskunden-Consulting
80 aufbauen will, was es so in der Form hier noch nicht gibt. Ich mach das so mehr oder weniger offiziell
81 nach einem Jahr. Das ich also nicht mehr Neukunden betreue, die einen Vertrag unterschreiben bei
82 uns, dann baut man bei denen das Projekt auf und führt die Software ein, sondern ich stürzte mich
83 eben auf Kunden, die schon lange mit uns arbeiten und guck, dass ich die Sachen, die die eingekauft
84 haben, dass ich die besser ausgerollt sind. Und das sind häufig Firmen, die zum Beispiel
85 deutschlandweit voll unterwegs sind mit unseren Tools, aber jetzt international ausrollen wollen und
86 da braucht es halt einfach Leute wie mich, die länger dabei sind, die Geschichten erzählen können.
87 Positive aber auch negative Sachen, die einfach gegen die Wand gefahren sind oder sowas, weil das ist
88 nachher auch wirklich der Erfahrungsschatz, den du brauchst, um solche Projekte betreuen zu können.
89

90
91 I: Wie oft siehst du deine Führungskraft?
92

93
94 B8: Entschuldigung. Eine Sache zu dem Thema noch Ziele. Weil das finde ich ganz wichtig. Work-Life-
95 Balance ist auch, finde ich, ein ganz wichtiges Ziel. Du kannst halt sagen zu der Firma „Ich will ganz viel
96 Geld verdienen, ich will Karriere machen, aber wenn du das mit deinem Privatleben nicht auf die Reihe
97 kriegst, ist das was, dass du nur ein paar Jahre durchziehen kannst. Und deswegen, das ist so eine dritte
98 Dimension, die ich ganz wichtig finde.“

99 Ja, wie oft sehe ich meine Führungskraft? Die Hälfte der Woche? Manchmal auch nur einen Tag in der
100 Woche. Ich bin unterwegs so zwei Tage im Schnitt pro Woche und er auch und ja, dann überschneidet
101 sich das manchmal, ne.
102
103
104 I: Ok. Hast du feste oder variable Präsenzzeiten? Habt ihr so feste Meetings, die ihr habt? Oder wie
105 stimmt ihr euch auch ab? Wie läuft die Kommunikation und wie organisiert ihr euch auch?
106 B8: Wir haben einen festen Termin, aber als ganzes Team pro Woche. Das ist jetzt also nicht meine
107 Führungskraft und ich, sondern das ist ein Termin, der findet hier im Raum statt, da sind dann so 30
108 Leute zugeschaltet international und hier sitzen dann auch nochmal so 10 Führungskräfte und da geht
109 es dann mehr so um Prozesse im Consulting, auch um neue Funktionen, die es gibt, dass die kurz mal
110 vorgestellt werden und dass wir irgendwie alle so ein bisschen in einer Art und Weise
111 zusammenarbeiten.
112
113
114 I: Ok. Das heißt, ihr arbeitet dann auch hier schon mit digitalen Tools, wenn du sagst, ihr schaltet die
115 Leute dazu?
116
117
118 B8: Ja.
119
120
121 I: Ok. Wie organisiert ihr euch im/ Also allgemein bei euch im Team? Wenn du sagst Team, wer ist das
122 Team?
123
124
125 B8: Ist auch schwierig beantwortbar. Wir haben hier ein zentrales Team in 'Stadt 1', das sind fünf,
126 sechs, sieben Leute. Kommt drauf an, wen man dazu zählt. Ob ein Student auch dazu zählt oder nicht.
127 Also, das ist so das Kernteam. Auch das alte Team, dass sich über die Jahre entwickelt hat und dann
128 haben wir aber noch Consultants außerhalb. Wir haben drei Partnerunternehmen, die Consulting
129 machen. Wir haben zwei Tochterunternehmen, eines in Österreich, eines in der Schweiz. Die machen
130 auch Consulting und man kann jetzt sagen, dieses Kernteam hier, (räuspert sich) das ist eine
131 Gemeinschaft und man hat so bestimmte Ziele, die man versucht für dieses Team auch zu erreichen.
132 Man kann aber auch sagen, ok, wenn man das Consulting hier betrachtet, dann ist das so ein Team von
133 40, 50 Leuten, die überall sitzen, die unterschiedlich Geld verdienen, die alle andere Chefs haben. Der
134 eine darf Home Office machen, der andere nicht. Sondern wir begreifen uns als eine Art Disziplin/ eine
135 eben nicht disziplinarisches sondern eine Art fachliches Team zusammen.
136
137
138 I: Ok. Nochmal zurück zu der Organisation. Wie organisiert ihr euch dann jetzt in deinem Kernteam,
139 wenn du dann zum Beispiel Beratungsprojekte hast? Wie läuft das da? Mit welchen Tools arbeitet ihr?
140 Welche, welche Strukturen schafft ihr euch? Magst du darüber ein bisschen mehr erzählen?
141 B8: Ja. Es gibt ein ganz zentrales Tool bei uns, das ist das CRM und das benutzen wir halt zur Verwaltung
142 unserer ganzen Kundendaten, der Projektdaten und für alles, was Kommunikation ist. Also die ganze
143 interne Kommunikation, Kommunikation zum Kunden, Ticketsystem. Alles in diesem CRM drin. Das ist
144 eine selbstentwickelte Lösung und das ist das Muss. Also da drin muss jeder arbeiten. Wenn ich eine
145 Information suche, dann suche ich dort. Dort muss sie zu finden sein. Alles andere ist so ein bisschen
146 Beiwerk. Und da gibt es dann natürlich viel. Wir sind auch wie alle anderen hochmodernen digitalen
147 Unternehmen. Unser liebstes Spielzeug ist Excel und Word, ja? Wird man auch in jedem Unternehmen
148 finden. Und das halt auch nicht in irgendwelchen Cloudvarianten, wo man zusammen an gemeinsamen

149 Dokumenten arbeitet, sondern leider tatsächlich/ Es gibt so Listen, ne, da füllt erst der erste aus, dann
150 der nächste, gibt es bei uns auch. Finde ich ganz furchtbar, ist aber so. Wird man wahrscheinlich auch
151 über lange Zeit nicht wegstreichen. Dann gibt es bei uns vielleicht mehr als in anderen Unternehmen
152 hier so Chattools. Wir haben ein eigenes Chattool, was wir auch an unsere Kunden verkaufen im
153 Rahmen der HR-Lösung, was eigentlich so funktioniert wie Whatsapp im Prinzip. Whatsapp benutzen
154 wir eigentlich nur privat. Skype für so Online-Konferenzen nutzen wir Skype und für die
155 Kommunikation mit Kunden sobald man auch einen Bildschirm teilen will, GoToMeeting. Citrix benutze
156 ich ganz ganz viel. Auch für Webinare und sowas.

157

158

159 I: Wie heißt das? GoToMeeting?

160

161

162 B8: GoToMeeting von Citrix ist das. Teamviewer kennt ihr wahrscheinlich auch.

163

164

165 I: Ja.

166

167

168 B8: Das nutzen einige von uns. Ich nicht. Und da ist auch/ Steht nachher auch nach diesem CRM steht
169 auch relativ große Freiheit, wer was wie nutzt. Da gibt es keine klaren Vorgaben.

170

171

172 I: Wie stellt ihr die Arbeitsweisen bei euch sicher im Team? Also wird das irgendwo gemonitort,
173 controlled, so dass ihr da gegenseitig gucken könnt, wie auch die Projektstände sind?

174

175

176 B8: Ja, es gibt wie gesagt, bestimmte Standards in diesem CRM. Es gibt zum Beispiel für jedes Projekt
177 eine Projekttakte und die muss auch in einer bestimmten Art und Weise gepflegt sein, damit ich eben
178 reingucken kann, wenn jemand das Unternehmen verlassen hat oder irgendwas oder ich kriege ein
179 Thema auf den Tisch von einem Kunden, der mal vor vier Jahren irgendwie ein Projekt gemacht hat
180 und ich muss wissen, was hat der überhaupt gekauft? Wer war da damals dran? Was für Schnittstellen
181 gibt das. Dann gibt das eben eine Stelle im CRM, wo ich nachgucken kann und da muss das gepflegt
182 sein. Und das ist natürlich wichtig, dass sich jeder an diese Regeln hält, sonst funktioniert es nicht. Es
183 gibt auch in der Kommunikation mit Kunden, mit Projekten gibt es bestimmte Standards, bestimmte
184 Prozesse, die wir erarbeitet haben und das ist meistens eigentlich der Kern dieses Freitagsgesprächs
185 hier. Das wir sagen „Ok, es gibt eine neue Regel. Es gibt ein neues Standarddokument. Es gibt eine
186 neue Vorlage, die ist da und da zu finden und bitte alle jetzt dran halten.“ Oder es kommt einer und
187 sagt „Ich habe irgendwie ein Problem.“ So, dann wird das hier diskutiert kurz. Kurz, weil kostet ja Geld,
188 ne. 40 Leute á Tagessatz 1.400 Euro im Schnitt kann man sich ausrechnen, was so ein Meeting kostet
189 pro Woche. Deswegen muss es sehr diszipliniert und koordiniert sein und dann wird das aber
190 aufgenommen und wird im Nachgang dann irgendwie geprüft, und wenn es ein Ergebnis gibt, dann
191 wird das wieder vorgestellt die Woche drauf.

192

193

194 I: Also ihr nehmt eure Meetings auf?

195

196

197 B8: Wir protokollieren sie. Sowohl im Nachgang, diese Protokolle sind in einem Blog, das ist so eine Art
198 Intranet. Gehört auch zu den Lösungen, die wir verkaufen. Da ist das nachlesbar, also ich kann in ein

199 Protokoll vom letzten Jahr reingucken, oder ich kann eine Volltextsuche machen nach einem Thema
200 und finde das Thema dann und sehe, was haben wir damals/ Was ist damals dazu gesprochen worden.
201 Finde die dazugehörigen Vorlagen und so weiter. Und auch im Vorfeld machen wir das so, weil Zeit
202 von solchen Meetings extrem teuer ist und du hast natürlich in einem solchen Team von 40 Leuten,
203 alles Consultants, alles Alphamännchen, hast du natürlich viele dabei, die sich in solchen Meetings
204 super gerne produzieren und sich selber gerne reden hören, ist ja logisch, ne? Und deswegen haben
205 wir irgendwann angefangen, weil diese Meetings haben dann gedauert und gedauert und gedauert
206 und es kam nichts dabei raus, ne? Einfach nur Gequatsche und dann haben wir irgendwann
207 angefangen, so erstmal zu sagen, das Meeting dauert eine Stunde maximal. Länger nicht. Und dann
208 haben wir gesagt, es gibt eine Agenda und diese Agenda, die ist öffentlich. Ich kann also die ganze
209 Woche lang kann ich mir diese Agenda nehmen, die ist auch im CRM, und kann sagen „Ich habe ein
210 wichtiges Thema, ich trage das in die Agenda ein und schreibe dahinter, ich brauche 10 Minuten Zeit.“
211 Und dann steht das/ Dann habe ich zehn Minuten Zeit in dem Meeting. So und es wird dann vom
212 Moderator auch darauf geachtet, dass ich die zehn Minuten auch einhalte. Und wenn ich das nicht
213 aufschreibe, dann habe ich/ Dann geht es nicht. Also wenn einer kommt im Meeting und sagt „Ok, wir
214 sind jetzt nach einer halben Stunde fertig, aber ich habe noch etwas Wichtiges“ das ist wirklich die
215 Ausnahme. Da gibt es schon Ärger dann. Das ist auch gut so, weil wir dadurch geschafft haben, dass
216 diese Meetings wirklich maximal eine Stunde dauern, oder sie dauern sehr oft eben auch nur noch
217 eine halbe Stunde, weil die Themen, die auf der Agenda standen, besprochen wurden. Und wenn mir
218 dann was einfällt, dann habe ich nächste Woche wieder die Chance.

219
220
221 I: Wie werden bei euch Abstimmungen und Entscheidungen getroffen? Nur in dieser Freitagsrunde
222 oder gibt es da auch Entscheidungen, die zwischen, also zwischendurch getroffen werden und ja, wie
223 läuft das?

224
225
226 B8: Man muss unterscheiden. Es gibt Entscheidungen zum, zu allgemeinen Vorgehensweisen, wie wir
227 hier arbeiten. Das gehört in die Freitagsrunde zum Beispiel rein. Oder da gibt es auch viel, was wir hier
228 in 'Stadt 1' zentral entscheiden. Also speziell mein Vorgesetzter und ich zusammen. Und was, was dann
229 die anderen einfach machen müssen. Das liegt daran, dass wir beide einfach am längsten da sind. Mein
230 Chef ist, weiß ich nicht, seit 15 Jahren hier, ich seit 12 und der nächste, der lange dabei ist, der ist, das
231 ist 'Kollege', der ist glaube ich dreieinhalb Jahre da. So und dadurch kommt das eben einfach, dass wir
232 bestimmte Sachen auch einfach dann entscheiden und sie dann ausrollen. Das ist das eine. Dafür sind
233 diese Freitagsgespräche da. Das andere sind Entscheidungen innerhalb von Kundenprojekten. Also
234 wenn es um das geht, womit wir eigentlich unser Geld verdienen. Da ist es so, dass es natürlich auch
235 ein paar Regeln gibt. Aber die Consultants sind bei uns und auch ich als einer von denen, wir sind da
236 sehr frei in der Art und Weise, wie wir arbeiten. Diese Freiheit nimmt natürlich zu, je länger man dabei
237 ist. Jemand der neu da ist, da guckt man schon mal genauer hin, wie machst du dein Projekt, in welcher
238 Phase steckst du gerade und jetzt muss logischerweise die Phase kommen und du kannst auch nicht
239 links und rechts davon abweichen, weil du bist neu und du machst das bitte so wie das der Standard
240 ist. Weil je mehr Leute reinwachsen in diese Rolle, desto mehr Freiheiten können sie sich nehmen und
241 sagen „Ich mach das jetzt einfach mal ganz anders.“ Und das ist auch völlig in Ordnung.

242
243
244 I: Wie werden Entscheidungen bei euch getroffen? So Face-to-Face oder/ Also auch mit Kunden? Wird
245 das digital abgehandelt? Wie ist das so?

B8: Bei mir? Wie gesagt, du redest ja über Führungskraft und Mitarbeiter. Da ist es/ Da spielt sowas eigentlich kaum eine Rolle. Also gibt eigentlich so gut wie gar keine Entscheidungen innerhalb des Projektes, über die ich mit meinem Chef rede. Also da gibt es auch keine Abstimmung, weil ich mach das einfach. Und ein Problem hätten wir nur dann, wenn irgendwo ein Projekt nicht läuft. Und das kommt natürlich bei mir kaum noch vor, weil/ Natürlich laufen viele Projekte auch nicht gut, weil/ Aber das sind Sachen, die ich alleine löse. Das ist auch mein Anspruch. Also Führungskraft ich haben da nicht so viel miteinander zu tun. Eigentlich gar nichts. So. Das ist bei anderen Consultants anders ein bisschen. Wenn es Abstimmungsprozesse gibt, ja/ Besser/ Ja das ist dann ja eigentlich nur, wenn es Probleme gibt, massive Probleme gibt. Dann ist natürlich das Beste immer, man macht es Face-to-Face. So menschlich gesehen kann man damit viel viel mehr erreichen, aber man muss manchmal auch einfach sich strategisch verhalten und Dinge dann bewusst auch einfach schriftlich machen. Das findet dann im CRM statt. Hat einfach den/ Also gerade dann, wenn man merkt, einer von beiden ist nicht gerade an einer Lösung interessiert, sondern daran, irgendwie Recht zu haben. Und dann spielt man unter Umständen halt schon mal solche Spielchen, meistens im CRM. Hat den Vorteil, dass sehen auch andere Leute, was da steht. Und es hat den Vorteil, dass ich/ Ich kann mal irgendwas in den Raum schmeißen, irgendeine Provokation und der andere hat die Chance, ohne Gesichtsverlust damit umzugehen und zu gucken, wie er reagiert. Sowas kann deeskalierend sein. Während, während ich im Gespräch bin, das versuche persönlich zu klären, dann muss ich/ Dann bin ich eigentlich verdammt dazu, irgendwie einen Konsens zu finden und das kann bei sehr schwierigen Themen auch sehr schnell eskalieren. Das man da sitzt und sich anschreit. Und an solchen Stellen hilft das, wenn man eben ganz bewusst nicht sich zusammensetzt, sondern erstmal so ein paar Spielchen spielt schriftlich.

I: Hast du ein Beispiel?

B8: Ohja, hab ich. Ich überlege gerade, welche Beispiele ich euch jetzt erzählen kann. Naja ein Beispiel ist, wenn es zum Beispiel um Provisionen geht. Ich bekomme ja für bestimmte Leistungen Provision. Und ich lege Bedingungen für das Erreichen von Provisionen natürlich gerne auch mal anders aus, als das mein Unter/ mein Chef, der das Unternehmen vertritt, als er das tut. Also wir haben da natürlich ganz unterschiedliche Interessen. Ich Mitarbeiter in diesem Fall, denke ich natürlich nicht in erster Linie ans Unternehmen, sondern an mich und meine Führungskraft, die dann natürlich das Unternehmen vertreten muss eins zu eins. Dem ist ja scheißegal, was ich an Geld mit nach Hause nehme. So und wenn man diese Interpretation hat, da kommt man natürlich schnell in, in, in Ebenen, wo, wenn wir uns zusammensetzen und wir würden unsere Mimik und Gestik sehen, dann muss man dann halt auch offen und ehrlich sein, damit es einen Konsens gibt und das will man vielleicht im ersten Augenblick gar nicht, weil man will ja ein bestimmtes Ziel erreichen. Der eine übertreibt, der andere untertreibt, das ist halt/ Das ist so ein bisschen wie Pokern, ne? Und das ist halt ein gutes Beispiel dafür, dass man dann im Prinzip erstmal ein paar Argumente per Nachricht schreibt und dem anderen letztendlich auch eine Chance gibt, damit irgendwie sich was zu überlegen, eine Gegenstrategie zu überlegen. So und das hilft dann meistens schon, so ein Thema zu lösen oder man bereitet das vor. Eigentlich hat man im Kopf schon, man weiß, wie der andere auf bestimmte Argumente reagiert und man kann sich schon zurecht legen im Kopf, wie man mit dieser Antwort wieder umgeht. Und dann, nach so einer schriftlichen Kommunikation ins persönliche Gespräch geht, ist die Chance darauf, dass man mit einer Lösung raus geht, mit einem Konsens, viel, viel höher, als wenn du dich gleich zusammensetzt.

I: Was behindert denn in der persönlichen Situation den Konsens? Was würdest du sagen?

298 B8: Wenn ich direkt ins Gespräch gehen? Dass ich mich nicht vorbereiten kann. Also da kommt ein
299 Argument und ich habe auf dieses Argument weiß ich nicht spontan das Gegenargument. Und dann
300 muss ich vielleicht sagen „Scheiße, du hast Recht“. Also ohne, dass ich das sagen würde und bin
301 natürlich sauer, weil ich meine, meine Betreffe nicht durchsetzen kann oder ich sage vielleicht etwas,
302 das unlogisch ist und der andere stellt mich bloß, weil er das erkennt, dass das unlogisch ist, was ich
303 jetzt gerade gesagt habe und dann bin ich natürlich unzufrieden mit dem Ganzen und dann werden
304 Menschen, wenn sie unzufrieden sind, wenn sie merken, sie kommen in ihrer Argumentation nicht
305 weiter, dann werden sie eklig und dann hast du im Zweifel einfach nur einen Streit und der eine geht
306 vielleicht raus und sagt „Yes ich habe mich durchgesetzt, super.“ Und der andere geht raus und ist
307 mega unzufrieden und das ist ja kein optimaler Zustand.

308

309

310 I: Ja, wo du gerade sowieso schon so viel über deine Führungskraft erzählst, erzähl doch mal wie ist so
311 die Beziehung zwischen euch beiden? Also wie läuft die Zusammenarbeit?

312

313

314 B8: Es ist eine/ Es ist eine wirklich 100 prozentige Zweckbeziehung. Eigentlich passen wir menschlich
315 gar nicht zusammen. Er tickt menschlich ganz anders als ich. Das ist ok, ich meine sowas passiert. Man
316 kann sich nunmal seine Chefs nicht wünschen. Wir ticken auch geschäftlich in einigen Bereichen sehr
317 anders. Wir wissen aber auch beide, dass wir eigentlich nicht ohne einander können. Weil, wenn er
318 mich verlieren würde, dann hätte er quasi seinen stärksten/ seinen erfahrensten Mitarbeiter weg und
319 das heißt, es würden viele/ Also nicht weil ich so geil bin, sondern weil er hätte dann viele Dinge, die
320 ich heute löse, die hätte er dann am Hintern und müsste sie irgendwie lösen und das ist für ihn natürlich
321 ein Problem. Umgekehrt ist es so, dass wir, wenn es um die Interessen der Firma geht, wir uns
322 Gedanken machen, wie wir die Firma voran bringen können oder wie wir den Bereich voranbringen
323 können, dann sind wir beide ziemlich auf einer Linie sehr häufig. Wenn es um persönliche Interessen
324 geht sind wir sehr, sehr konträr einfach.

325

326

327 I: Hast du dafür Beispiele?

328

329

330 B8: Naja, zum Beispiel sowas wie Provisionen oder Arbeitszeitregelungen oder mehr Urlaub oder
331 Überstunden umwandeln in Gleittage, also das was mich wirklich privat interessiert und was ich aus
332 der Firma rausziehe. Und da ist letztendlich auch, da wirst du ja eh gleich noch fragen, da ist auch
333 eigentlich mein größter Tiefpunkt an ihm, da ist er eben keine Führungskraft, so wie ich eine
334 Führungskraft verstehe. Nämlich ich muss auf der einen Seite die Interessen des Unternehmens
335 meinen Mitarbeitern bebiegen und muss gucken, dass die diese Interessen vertreten. Das ist eine
336 Rolle, die die meisten Führungskräfte ganz gut draufhaben. Ich muss da aber im Gegenzug auch gucken
337 und verstehen, was meine Mitarbeiter brauchen, damit sie gute Leistungen erbringen und ich muss
338 diese Interessen der Mitarbeiter auch gegenüber dem Unternehmen durchsetzen. Und das ist ein Skill,
339 der nicht nur bei uns, sondern in vielen, vielen Unternehmen den Führungskräften total abgeht. Ist so.
340 Und er, mein Chef, ist das blendende Beispiel dafür.

341

342

343 I: Ok. Also du hast es schon so ein bisschen ausgeführt, aber konkret, welche Eigenschaften und
344 Verhaltensweisen beeinflussen aus deiner Perspektive ein gutes bzw. auch eher schwieriges
345 Verhältnis? Also du hattest gerade Führung schon angesprochen. Ist es das einzige, oder gibt es
346 darüber hinaus noch mehr?

347

348
349 B8: Du meinst ein gutes Verhältnis zur Firma oder ein gutes Verhältnis zur Führungskraft?
350
351
352 I: Zur Führungskraft.
353
354
355 B8: Naja, Führung ist ja. Das ist ja ein, ein Fass ohne Boden der Begriff. Was ist denn gute Führung? Ja,
356 also einmal diese beiderseitige Sichtweise finde ich wichtig. Weil das eine funktioniert ohne das andere
357 nicht. Wenn du Mitarbeiter hast, die letztendlich ihren Mund halten, weil sie sagen, ich kann sowieso
358 nichts daran ändern, die werden nie dauerhaft Leistung bringen. So, wenn du den, wenn du denen
359 nicht zuhörst und wenn die, wenn die unzufrieden sind. Umgekehrt ist es natürlich auch so, wenn du
360 die Interessen nicht durchdrückst der Firma dann tanzen dir die Leute auf der Nase rum. Also es ist so
361 eine beidseitige Geschichte finde ich. Zuhören, Empathie sind eigentlich die allerwichtigsten
362 Eigenschaften einer Führungskraft für mich und gleichzeitig die, die am schwersten zu finden sind in
363 der Praxis. Natürlich Durchsetzungsvermögen. Du musst ja auch Persönliches von Professionellen
364 trennen können. Also eine gute Führungskraft, die kann in der Sache knallhart sein, sodass du Respekt
365 hast, vor deiner Führungskraft. Eine Führungskraft darf ja auch nicht zu weich sein. Du musst, sie muss
366 schaffen, dass die Leute Respekt vor ihr haben und gleichzeitig musst du aber auch sowas väterlich,
367 mütterliches haben, dass ein Mitarbeiter das Gefühl hat, er kann zu dir kommen, wenn er ein Problem
368 hat und nicht denkt „Da brauche ich eh nicht fragen, das ist eh egal.“ Das ist halt bei meiner
369 Führungskraft so. Nicht nur ich, auch andere, wir wissen, wenn ich zu meiner Führungskraft mit einem
370 Problem gehe, dann komme ich mit zwei Problemen zurück.
371
372 I: Ok, ungünstig. (lacht)
373 B8: (lacht) Richtig. So auf der einen Seite dieses Empathie, Zuhören auf der anderen Seite aber auch
374 durchsetzungsstark sein, kein Waschlappen, das sind glaube ich so/ Das ist so die wichtigste
375 Kombination für eine Führungskraft.
376
377
378 I: Ok. Wie zeigt sich eure Zusammenarbeit im digitalen Kontext? Also wie gestaltet sich das da? Arbeitet
379 ihr überhaupt digital zusammen oder beschränkt sich das wirklich nur auf die Zeit, wo ihr euch seht?
380
381
382 B8: Nein, schon. Also wir sind ja ein Unternehmen der Digitalisierung, wir nutzen natürlich auch unsere
383 eigenen Tools und/ Ich sag mal so: Das was wir nicht digital machen, ist das wir uns irgendwie
384 zusammensetzen und mal „Mensch, ich habe da über das und das nachgedacht, wie ist deine Meinung
385 dazu?“ Das wir Ideen diskutieren, das sind die Sachen, die wir nicht digital machen. Kannst du ja auch
386 gar nicht anders. Alles andere läuft bei uns digital ab. Also Dienstreiseanträge, Urlaubsanträge das läuft
387 über das System. Mitarbeitergespräche stehen jetzt gerade wieder an, wo ich dann auch sage, was
388 sind da meine Ziele, was möchte ich an Geld verdienen, was finde ich schlecht, was finde ich gut, alles
389 digital. Da setzt man sich dann auch einmal zusammen, aber nachdem das vorher digital gemacht
390 wurde.
391
392
393 I: Das heißt, ihr bewertet das beide vor dem Gespräch und schaut euch das dann gemeinsam an.
394
395
396 B8: Ja. Da hast du einen digitalen Prozess vorher, wo sich beide Seiten vorbereiten und mit dieser
397 Vorbereitung/ Ich meine letztendlich ist es auch wieder so, du hast eine Chance, schon einmal zu

398 sehen, was der andere denkt und kannst dich argumentativ vorbereiten und dann hast du ein
399 Gespräch, wo du eigentlich nur nochmal irgendwie die Essenz so irgendwie aufkochst.

400

401

402 X: Du hast gesagt, dass das schwierig ist, Ideen zu diskutieren digital. Warum denkst du das, dass das
403 besser ist, das persönlich zu machen?

404

405

406 B8: Weil das davon lebt, dass du interagierst. Dass du auch Mimik und Gestik siehst von Leuten. Ich
407 meine, warum macht ihr gerade eine Befragung persönlich und nicht mit einem Fragebogen? Das ist
408 genau das Gleiche. Wenn du Ideen entwickelst, wenn du kreativ sein willst zusammen, dann musst du/
409 Das muss sich auch hochschaukeln, weißt du? Der eine hat eine Idee der andere „Ah cool und das und
410 das und das.“ Und dann schaukelt das den nächsten wieder hoch. Das ist so ein Prozess, das geht nicht
411 digital oder es würde halt/ Irgendwie ist das ja jedes Mal ausgebremsst. Du kriegst ja dann auch den
412 Kopf frei, weil wenn du gerade in so, in so einer kreativen Phase bist und redest, du redest dich auch
413 in Rage und du blendest dann ja automatisch irgendwelche Sachen, die dich ablenken, aus. Und das ist
414 ja eine Grundvoraussetzung für Kreativität. Stell dir mal vor, du hast hier einen digitalen Prozess,
415 jemand hat eine Idee, schreibt was, du willst darauf antworten. Du musst ja vor jeder Antwort, musst
416 du erstmal kurz dich wieder auf den Fall konzentrieren, du musst erstmal kurz überlegen „Hey, ich war
417 gerade in ganz anderen Themen drin.“ Du musst diesen Zustand jedes Mal wieder herstellen, das
418 schaffst du nicht.

419

420

421 X: Ok, gut beim Schreiben, aber wenn es jetzt zum Beispiel Telefonieren wäre oder Skypen?

422

423

424 B8: Ja, das kann auch gehen. Klar, weil du bist ja dann auch in so einer Art Blase, wo du dich mal kurz
425 ausklinkst und auf das Thema konzentrierst. Auch an den Chat von mir aus oder so geht das, aber
426 natürlich, natürlich ist es immer noch besser, wenn du den anderen sehen, riechen, hören kannst, dann
427 kommt natürlich viel mehr Emotionen rüber und Emotion ist ja auch ein wichtiger Bestandteil von
428 Kreativität, finde ich.

429

430

431 X: Ich frage mich gerade noch so ein bisschen, was oder ob du das jetzt vielleicht auch gerade fragen
432 wolltest, was du mit deiner Führungskraft überhaupt besprichst. Also, weil ihr sprecht ja nicht, über
433 deine Projekte, also da triffst du selber die Entscheidung, aber was sind denn so eure Themen, wenn
434 ihr sprecht?

435

436

437 B8: Ja es ist tatsächlich das. Also Ideen, wie kann man was verbessern, verändern? Es entwickelt sich
438 bei uns ja auch ganz viel. Es sind dann aber auch Probleme von, von anderen. Ja dann ist es natürlich
439 so im Consulting, wenn irgendwo Probleme auftreten, sei es in unserem Kernteam oder auch in diesem
440 großen, in dieser großen Gruppe, dann sind die Löser dieser Probleme, die landen halt bei uns, bei ihm
441 und bei mir, weil/ Ja warum eigentlich bei uns? Also die Probleme, die sie in sich, in ihren Teams
442 vielleicht nicht klären können, das sind speziell so diese Partner, die haben ja auch nochmal
443 wirtschaftlich eigene Interessen und dann klappen/ Viele neue Leute, dann klappt vielleicht irgendwas
444 nicht in der, in der Ausbildung der neuen Leute und so weiter und das sind dann natürlich auch Sachen,
445 über die wir uns austauschen müssen, weil wir unter Umständen die einzigen sind, die einen
446 Lösungsvorschlag dafür haben. Also viel/ Wir reden viel über Dinge, die an irgendeiner Stelle
447 eskalieren, wo wir versuchen, gucken „Was können wir jetzt machen?“ Das ist sein Job, das ist seine

448 Aufgabe als Führungskraft die Lösung zu finden, aber er kommt damit tatsächlich oft zu mir und wir
449 beraten uns dann dazu.

450

451

452 I: Ok. Dann jetzt zurück zu meiner Frage. Was tust du denn, um eine gute und produktive
453 Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft sicherzustellen? Also welche Maßnahmen
454 ergreifst du?

455

456

457 B8: Ja, also ich versuche Themen nicht anzusprechen, von denen ich weiß, dass es Ärger gibt. Also
458 bestimmte Entscheidungen, die treffe ich einfach an ihm vorbei, obwohl es eigentlich nicht ok ist,
459 obwohl ich ihn eigentlich einbeziehen müsste. Er macht das übrigens genauso. Er/ Bestimmte Sachen,
460 wo er bei anderen Fragen würde, wie machst du das und warum hast du das so gemacht und das
461 entspricht auch gar nicht unserer Regel, das macht er bei mir nicht, weil er weiß, dass wir uns dann
462 streiten würden wahrscheinlich und dass das dieser Streit ist, das hat nichts mit Kuschen oder so zu
463 tun, sondern das ist einfach/ Das ist unproduktiv und wir beide haben bestimmte Themen, wo wir den,
464 den Ball einfach flach la-, lassen, ne? Ruhen lassen, weil wir wissen, wenn wir uns/ Deswegen wir
465 würden uns in die Haare kriegen und das würde weder für die Firma gut sein noch für ihn, noch für
466 mich und deswegen sprechen wir bestimmte Sachen nicht an, sondern lassen sie so laufen, wie sie
467 laufen.

468

469

470 I: Weil ihr nicht auf einen Nenner kommen würdet oder was ist da das Problem?

471 B8: Ja, weil wir nicht auf einen Nenner kommen würden und weil am Ende des Tages/ Ja wir sind halt
472 beide in solchen Beziehungen recht dominant, aber er ist am Ende des Tages der Chef und er muss halt
473 auch, wenn er bestimmte Sachen mitkriegt/ Er hat ja auch Vorgesetzte, die von ihm was erwarten und
474 wenn er bestimmte Sachen mitkriegt, müsste er, weil er es weiß, vielleicht Maßnahmen ergreifen. Und
475 wenn er es nicht weiß/ Er weiß aber, dass diese Maßnahmen halt zu einem Streit mit mir führen
476 würden, und wenn er es nicht weiß, dann ist es letztendlich kein Problem. Versteht ihr, was ich meine?
477 Und das sind so Punkte. Das sind keine gravierenden Sachen, also hier geht es nicht darum, dass
478 irgendwie Geld betrogen wird oder sowas, weil das sind, das sind Sachen halt, wie mache ich ein
479 Projekt oder wie spreche ich einen Kunden an bei bestimmten Problemen. Also ein Beispiel ist/ Zum
480 Beispiel, wenn ein Kunde jetzt zu mir kommt und sagt „Ich will Dokumente importieren. Wir haben
481 hier ganz viele Papierdokumente, die lassen wir alle scannen, die wollen wir importieren, so. Aber nur
482 einmal.“ So dann gibt es dafür als technisches Hilfsmittel eine Schnittstelle, die ich einrichten muss. Es
483 gibt Standardpreise für solche Schnittstellen. Also der Kunde zahlt eine Saas-Gebühr dafür pro Jahr und
484 er zahlt eine Einrichtungsgebühr dafür von mindestens zwei Mann-Tagen, sage ich mal so. Was ich jetzt
485 mache, wenn ein Kunde im Rahmen eines Projektes so einen Wunsch hat und ich weiß, der zahlt
486 vielleicht an anderer Stelle zahlt der uns gutes Geld. So und der hat jetzt diesen Wunsch, einmal diese
487 Dokumente zu importieren, dann müsste ich ihm jetzt eigentlich legal sagen „Du musst mindestens
488 zwei Tage zahlen und du musst diese Saas-Gebühr für ein Jahr kaufen, kannst es dann ja auch gleich
489 wieder kündigen nach einem Jahr.“ So das mache ich dann aber nicht, sondern ich sage dem Kunden
490 „Pass auf, du weißt.“ Ich verkaufe ihm keine Schnittstelle, sondern ich verkaufe ihm eine Leistung,
491 nämlich den Import dieser Dokumente. Dann richte ich die Schnittstelle ein im Hintergrund. Wir
492 importieren mit der Schnittstelle die Dokumente und ich schalte sie wieder ab. Und ich stelle dem
493 Kunden das in Rechnung, was ich an Zeitaufwand habe. Das ist natürlich weniger, als diese Schnittstelle
494 per Preisliste. Ich denke, das ist eine faire Leistung dem Kunden gegenüber. Das ist eine gute/ Das ist
495 für die Firma gut, weil der Kunde ist zufrieden, der hat eine Lösung für sein Problem gekriegt und wir
496 haben unsere Arbeit bezahlt gekriegt, also wir haben kein Minus gemacht. Im Zweifel sogar plus. Aber
497 wenn mein Chef das mitkriegen würde, dass ich es so gemacht habe, dann würde er, weil er auch ein

498 alter Pedant ist, dann würde er sagen „Aber Moment, das gibt hier eine Regel und du hast diese Regel
499 verletzt und ich stehe eben nicht drüber und sage, ich verantworte das einfach und sage als
500 Führungskraft „Du hast das gemacht. Das war letztendlich gut, dass du das gemacht hast und ich stehe
501 im Zweifel dafür ein.“ Sondern er würde hergehen und würde darauf beharren „Warum hast du es
502 nicht nach Preisliste gemacht?“ So und da haben wir natürlich ein Problem miteinander, weil mein
503 Kunde hätte das bei mir gar nicht beauftragt. Also das Ergebnis wäre gewesen, dass der Kunde diesen
504 Import nicht gemacht hätte. Keine Lösung, kein Geld, kein gar nichts. Und das ist so eine Stelle, wo
505 ich das natürlich einfach nicht so groß kommuniziere, wie ich es mache. Man schreibt dann eben nicht
506 so viel im System und dokumentiert, was einer lesen könnte, sondern man macht es dann einfach. Und
507 andersherum, wenn er mitkriegt/ Er kriegt ja Sachen mit, dass so etwas passiert, dann spricht er mich
508 nicht darauf an. Dann hat er das nicht gesehen. Aber würde ich zu ihm kommen und würde sagen
509 „Mensch guck mal, das und das habe ich heute gemacht.“ Dann müsste er sagen „Stop, Moment!“,
510 also er müsste es nicht, aber er würde es tun.

511

512

513 X: Ja, das heißt brauchbare Illegalität. Habe ich letztes Semester einen Vortrag darüber gehalten.

514

515

516 B8: Brauchbare? Ja bis zu einer bestimmten Grenze. Es gibt wirklich Grenzen. Da muss man sehr
517 aufpassen.

518

519

520 X: Ja brauchbar bei gewissen Regeln, in gewissen Grenzen.

521

522

523 B8: Ja ja. Man muss aufpassen, wo die Grenze halt zum Betrug ist und so. Wenn vertrete ich nicht mehr
524 die Interessen meiner Firma? Da muss man wirklich aufpassen, das ist ein sehr schmaler Grat, aber bis
525 zu einem bestimmten Level ist das, finde ich, gesund. Und, ja ihr habt ja gefragt, was habt ihr gefragt?
526 Achso, was sind Strategien, damit/

527

528

529 I: Maßnahmen, welche Maßnahmen ergreifst du?

530

531

532 B8: Genau, das ist tatsächlich eine davon. Und das geht natürlich noch weiter. Das so gegenseitige, ja,
533 friedliche Koexistenz. Das ist also auch in Meetings und so weiter. Wir hatten Zeiten, da haben wir uns
534 doll gestritten vor ein paar Jahren, da kriegten natürlich auch andere mit und ich habe nichts davon,
535 auch wenn ich bestimmte Dinge anders sehe als er. Ich habe nichts davon, ihn zum Beispiel, vor
536 anderen Leuten schlecht dastehen zu lassen. Und umgekehrt genauso. Das er irgendwie mich von
537 anderen Leuten, obwohl wir beide eine totale Differenz hatten bei dem Thema, also bis hin zu, dass
538 wir richtig sauer manchmal aufeinander sind, weil der andere das ganz anders sieht, dass wir dann
539 beide versuchen, es nicht vor anderen irgendwie eskalieren zu lassen. Also, das finde ich, ist ein Mittel,
540 wie man miteinander klarkommt.

541

542

543 I: Ich überlege gerade für die nächste Frage, die kann ich so, wie wir sie uns gestellt haben, nicht stellen,
544 weil das ist bei euch nicht der Fall. Aber gibt es Situationen, in denen dein Vorgesetzter von dir
545 abhängig ist, von deinem Handeln? Das heißt, wir hatten es jetzt hier beispielsweise: Versuche dich
546 mal in die Lage zu versetzen. Es gibt einen wichtigen Termin mit einem Geschäftskunden. Und es liegt
547 in deiner Verantwortung, dafür eine Marktrecherche oder eine Analyse der Kundenbedürfnisse zu

548 erstellen und dafür eine umfassende Präsentation zu erarbeiten, die er dann quasi im Gespräch mit
549 dem Kunden quasi präsentieren muss. Wie stellt ihr da sicher, dass du deine Arbeit auch erledigst?
550 Also wie würde er das sicherstellen?
551
552
553 B8: Er ist von mir abhängig, weil ich im ihm Prinzip zuarbeite?
554
555
556 I: Genau.
557
558
559 X: Gibt es bei euch so eine Situation, dass du ihm zuarbeitest?
560
561
562 I: Wahrscheinlich nicht oder?
563
564
565 B8: Inhaltlich mit der Arbeit nicht, aber es gibt natürlich Abhängigkeiten, die mit der Abteilung zu tun
566 haben oder mit dem Team. Natürlich steht er auch zum Beispiel schlecht da, wenn Leute kündigen
567 oder wenn, wenn Leute einen schlechten Job machen und ich bin einer derjenigen, die auch dafür
568 sorgen kann, dass sowas nicht passiert. Weil/ Ja/ Also, uns/ mein Chef hat ein recht schlechtes Standing
569 bei den Leuten hier, weil ihm viele seine Führungsqualitäten auch doll absprechen. Und das ist
570 natürlich nicht immer gerecht. Weil Mitarbeiter haben natürlich ganz eigene Vorstellungen und sie
571 kennen halt die Firma nicht so lange, sie kennen ihn nicht so lange und am Ende des Tages ist es wichtig,
572 dass er dort oben sitzt, auch wenn ich nicht mit ihm einer Meinung bin. Weil sonst müsste ich den Job
573 machen und da habe ich überhaupt keinen Bock drauf, ja? Und da ist es natürlich meine Aufgabe, auch
574 dafür zu sorgen, dass die Leute wieder ein bisschen eingefangen werden und ihnen auch so zwei Seiten
575 der Medaille zu zeigen und ihnen zu sagen „Es ist nicht alles nur schwarz und sieh das doch auch mal
576 so und so.“ Und das ist halt schon eine Abhängigkeit, das weiß er auch. Und würde ich dort nicht sein
577 oder würde ich diese Rolle nicht übernehmen, hätte er es glaube ich, deutlich schwerer gegenüber den
578 Mitarbeitern und letztendlich auch dann gegenüber der Geschäftsführung. Ich weiß nicht, ob das in
579 diese Kategorie hinein zählt.
580
581
582 I: Ja, beantwortet nicht ganz die Frage. Also meine Frage wäre wirklich, wie stellt ihr in eurer
583 Zusammenarbeit eine Basis dafür her, wo er sich sicher sein kann, dass du die Aufgabe übernimmst,
584 die dir übertragen wurde.
585 B8: Es gibt Kennzahlen. Das ist vielleicht noch am ehesten in die Richtung. Es gibt Kennzahlen. Er
586 erwartet von mir, dass ich bestimmte Aufträge in einer bestimmten Zeit abschließe. Und/ Oder dass
587 ich sie überhaupt abschließe. Dafür gibt es Kennzahlen. Also verkaufte Mann-Tage, Beginn eines
588 Beratungsprojektes, Abschluss eines Beratungsprojektes, mit den Tagen, die verbraucht sind und
589 diese, über diese Kennzahlen setzen wir uns zusammen. Und zwar mindestens einmal im halben Jahr,
590 gucken uns die Projekte an. Weil er muss diese Kennzahlen nach oben/ Ja, das ist ein gutes Beispiel. Er
591 muss diese Kennzahlen auch nach oben reporten und er will natürlich auch, dass die gut aussehen.
592 Traue keiner Statistik, die du nicht selber gefälscht hast. Allerdings sind diese Meetings auch nicht nur
593 mit ihm, sondern die sind auch mit unserem Finanzchef zusammen, weil den natürlich das finanzielle
594 dahinter interessiert. Aber da ist er schon abhängig von mir. Würde ich schlechte Zahlen abliefern,
595 hätte er Erklärungsschwierigkeiten und deswegen macht er mir da natürlich auch Druck.
596
597

598 I: Wie macht er das?

599
600

601 B8: Ja mit, ja wie macht er das? Leider nicht so, wie ich das von ihm erwarten würde, indem er sinnvolle
602 Erklärungen herleitet, man/ Er behandelt einen dann immer wie so einen kleinen dummen Jungen und
603 erzählt irgendwelche Geschichten, an die er selber nicht glaubt, warum diese Zahl jetzt wichtig ist.

604
605

606 I: Ok, das heißt aber, er geht dann mit dir ins persönliche Gespräch? Also dieser Druck wird tatsächlich
607 über das persönliche Gespräch aufgebaut, nicht über den Einsatz von Tools?

608
609

610 B8: Nein, persönliches Gespräch.

611
612

613 I: Alles klar. Wie ist es denn, weil du ja vorhin auch über konkrete Ziele sprachst, also legt ihr dann im/
614 Ich weiß nicht, macht ihr das einmal im Jahr, alle halbe Jahr, dass ihr solche Zielvereinbarungen trefft,
615 wo du dann eine gewisse/ Also werden da eine gewisse Anzahl an Mann-Tagen oder abgeschlossenen
616 Projekten festgelegt oder wie werden Ziele definiert bei euch?

617 B8: Gar nicht. Gar nicht. Ich definiere meine Ziele selber. Und diese Ziele weichen halt auch von den
618 Zielen ab, die mein Chef hat. Das ist das Problem an der Sache. Einfaches Beispiel für mich sind halt
619 verkaufte Tage wichtig. Zum einen, weil ich damit mein Geld verdiene und zum anderen, weil es
620 einfache Rechnung ist. Je mehr Tage Kunden von mir kaufen und/ Also nicht nur kaufen, sondern die
621 auch geleistet werden, desto besser ist die Software bei diesem Kunden ausgerollt: desto höher ist die
622 Qualität unserer Lösung bei unseren Kunden, desto besser redet dieser Kunde am Markt über uns. Das
623 ist eine ganz, ganz klarer Zusammenhang. Und das ist ein, das sind die Ziele, die ich verfolge, weil die
624 befriedigen meine privaten Ziele und sie sind letztendlich, sie stützen die Ziele der Firma. So, er verfolgt
625 andere Ziele. Für ihn ist zum Beispiel ganz wichtig, dass ein Projekt, oder ein Beratungsprojekt schnell
626 abgeschlossen ist. Weil es irgendwo diesen Glauben im Unternehmen gibt, dass ein Projekt, dass
627 schnell abgeschlossen ist, ein gutes Projekt ist. Das stimmt auch in gewisser Weise. Wenn du zum
628 Beispiel neu anfängst beim Kunden, ja? Wenn du unsere Software neu irgendwo einführst, dann
629 brauchst du schnelle Erfolgserlebnisse, sonst ist der Kunde nicht zufrieden. Da stimmt das. In meinem
630 Bereich passt das aber gar nicht. Wenn ein Kunde zu mir kommt und sagt „Du, wir brauchen, wir
631 brauchen Unterstützung bei der Einführung von Mitarbeitergesprächen.“ Dann musst du Mitarbeiter
632 involvieren bei so einem Thema. Da kannst du nicht einfach sagen „So, das ist jetzt eingeführt und liebe
633 Mitarbeiter, ihr spielt jetzt mal alle mit.“ Da spielt Vertrauen eine Rolle, da brauchst du ein Pilotteam,
634 mit dem du anfängst. Du sammelst Feedback ein. Und ich bin der Meinung, wenn ein Kunde sagt „Ich
635 buche bei dem Mal 20 Mann-Tage Beratung, ich brauche aber ein Jahr, um dieses Modul einzuführen.“,
636 dann ist das völlig ok. Dann kann ich nicht sagen „Du musst diese 20 Tage aber innerhalb von einem
637 Quartal verbrauchen.“ Also Zeit ist für mich überhaupt keine wichtige Kennzahl, im Gegenteil. So und
638 das passt aber nicht zu den Zielen meines Chefs, weil er muss nach oben reporten, dass die Projekte
639 eine bestimmte Laufzeit haben und wenn ich jetzt ein Projekt habe, wo, was ein Jahr läuft, aber nur 20
640 Mann-Tage hat, dann hat er ein Problem, weil seine Statistik dann natürlich nicht stimmt irgendwie.
641 Das ist dann in seiner Statistik ein schlecht laufendes Projekt. Und da streiten wir uns darum und du
642 hast gerade/

643
644

645 I: (Lautes einatmen)

646
647

648 B8: (lacht) Ich bin auch gleich fertig. Du hast gerade gefragt, wo, wo da die Probleme entstehen. Ja, er
649 erzählt mir dann halt Geschichten, warum das wichtig ist, dieses Projekt schnell abzuschließen. Und
650 ich denke nur „Das ist Bullshit. Und das weiß ich und das weißt du.“ Aber er ist in dem, in der Situation/
651 Er könnte ja auch sich hinsetzen und sagen „Ich, ich weiß, dass es nicht realistisch ist, aber ich habe
652 nun mal Deal. Ich muss nach oben die die Zahl reporten. Wie kriegen wir das jetzt hin, dass du jetzt
653 deine Ziele verfolgst und ich hier meine Zahl eintragen kann?“. So könnte er ja mit mir reden, macht
654 er aber nicht. Er erzählt mir dann Geschichten „Das ist kurz und das ist gut für dich und das ist gut für
655 die Firma.“ (Stimme abgesenkt und heller) Und ich denke mir dann so: „Nein, aber gut.“

656
657
658 I: Ok. Also das finde ich. Also das trifft es eigentlich ganz gut, weil da ist diese Abhängigkeit dann
659 tatsächlich da. Wie läuft es denn, wenn du das nicht erfüllen kannst? Also wie wird da auch mit
660 Verantwortung umgegangen. Also stellt er sich dann trotzdem dahin und übernimmt die
661 Verantwortung dafür und auch welche Konsequenzen werden daraus abgeleitet?

662
663
664 B8: Es gibt keine Konsequenzen. Das hat keine Konsequenzen, weil es auch nicht anders sein kann.
665 Also er funktioniert ja/ Also was willst du denn machen? Also was können denn logische Maßnahmen
666 sinnvoll sein? Dass du den Mitarbeiter zwingst, das Projekt schneller abzuschließen? Geht nicht. Dass
667 du dich beim Kunden meldest und sagst „Sie haben dem bei dem 20 Tage eingekauft, aber wir müssen
668 das jetzt mal beenden.“ Geht nicht. Und am Ende des Tages kommen ja bei diesem Konstrukt
669 zufriedene Kunden raus und verkaufte Tage. Das kannst du in Geld umrechnen und das ist ja Geld, was
670 die Firma gerne mitnimmt. Also du kannst/ Es kann keine Konsequenzen davon geben, weil der Erfolg
671 gibt dieser Sache ja Recht. Das heißt, es gibt so eine latente Unzufriedenheit. Da kommt dann auch
672 schon mal so ein Spruch so „Deine Projekte dauern am allerlängsten.“ Und das geht dann bei mir hier
673 rein und da raus und es hat keine Konsequenzen, weil es auch gar nicht anders geht.

674
675
676 I: Ok und wie ist es mit dem Punkt Verantwortung? Also übernimmt er dann trotzdem gegenüber der
677 Geschäftsführung die Verantwortung oder sagt er dann „Hier der Herr so und so, der trödelte da immer
678 rum, was soll ich machen?“

679
680
681 B8: Ne, das macht er schon. Das macht er schon und/ Ich weiß zwar nicht wie, ich bin ja nicht dabei,
682 aber es hat ja auch dann keine Konsequenzen. Also ist ja dann nicht so, dass die Geschäftsführung dann
683 auf einmal sagt „Wir schaffen dieses Konstrukt wieder ab. Der macht jetzt wieder das Gleiche, was die
684 anderen Consultants machen.“ Das könnte ja eine Konsequenz sein. Das er, dass der Geschäftsführer
685 sagt „Ich unterstütze dieses Konzept der Beratertage nicht mehr.“ Aber natürlich tun sie das nicht, weil
686 das ist ja ein funktionierendes Konzept.

687
688
689 I: Spannend. Ja erstmal vielen Dank für deinen Einblicke in die Zusammenarbeit mit deiner
690 Führungskraft. Wir würden jetzt im nächsten Teil des Interviews gerne, gerne das Thema Vertrauen
691 fokussieren. Da wäre meine Frage an dich als erstes: Was verstehst du unter Vertrauen, erstmal ganz
692 allgemein?

693
694
695 B8: Stabilität. Vertrauen ist, ist für mich, dass ein Zustand, auf dem du rechnest, dass das dieser Zustand
696 auch stabil so kommen kann. Dass du damit rechnen kannst, dass es eintritt.

697

698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746

I: Ok, wie ist es in Bezug auf Menschen?

B8: Ja, ganz genau so. Dass du, dass du weißt, wie ein Mensch mit bestimmten Situationen umgeht, wie er sich dort verhält, vielleicht auch Situationen, die du besprochen hast und dass du darauf vertrauen, rechnen kannst, dass er sich dann auch so verhält und dann nicht auf einmal umspringt in eine andere Richtung. Und das ist da übrigens egal ob privat oder, oder geschäftlich – so.

I: Ok. Was würdest du sagen, inwiefern beeinflusst der digitale Arbeitskontext das Thema Vertrauen?

B8: Das ist eine interessante Frage. Der, der, diese Digitalisierung eruiert das das natürlich enorm, finde ich. Bestes Beispiel dafür ist, wie man sich heute verabredet zu irgendwas im Privaten. Ne, heute, wir sind es gewohnt/ Wir haben alle ein Handy und du kannst dich irgendwo verabreden vielleicht, vielleicht auch nicht und du kannst bis zur letzten Sekunde vorher sagen „Nein, ich komme doch nicht“ oder „Ich komme 10 Minuten später.“ So als ich noch, noch in der Schule war und wir, noch keiner ein Handy hatte, da hast du dich nachmittags am Strand verabedet mit den Jungs und Mädels zum Volleyball spielen und wer nicht gekommen ist, war nicht da, fertig. Und das ist auch nicht geändert worden und wenn du da auf irgendein Mädel scharf warst und du bist nicht hingegangen, dann hast du die halt nie wiedergesehen, fertig. Gab kein Facebook, gab kein Nichts. Und heute kannst du alles. Die ganze Welt ist connectet durch digitale Tools und du musst dich nirgendwo festlegen, du kannst dich bis zur letzten Sekunde in allem umentscheiden und das ist natürlich/ Das ist im Privaten eine, glaube ich, große Veränderung des Zwischenmenschlichen, das färbt aber natürlich, und darauf zielt deine Frage ab, das färbt aber natürlich auch enorm auf das Berufsbild ab. So eine Firma wie hier hätte es vor 30 Jahren nicht geben können, weil es E-Mail nicht gab. Wenn du dir mal vorstellst, was wir heute machen im Job, dafür musstest du einen Brief schreiben und an den Kunden schicken oder ein Fax oder sowas, ne? Unvorstellbar. Du kannst jederzeit „Ach, was ich in meiner letzten Mail noch vergessen hatte“, oder eine Rückfrage stellen oder irgendwas. Also das ist alles sehr viel schneller, viel billiger und, und dadurch Vertrauen, das war deine Eingangsfrage, Stabilität, das ist natürlich enorm verzerrt. Du kannst mit einem Kunden was besprechen und einen Tag später ist alles anders, weil der schon wieder völlig neue Ideen hatte und das ist für mich tatsächlich im Geschäft auch ein Problem. Ich habe einige Kunden, die sind so sprunghaft und wenn du anfängst, dir über eine Idee Gedanken zu machen, die dein Kunde dir gemeldet hat, dann ist es morgen schon wieder „Ach hab ich ja/ Ne das ist jetzt gar nicht mehr unser Thema. Wir haben mal eine neue Idee.“ Das ist ein Riesenproblem für mich.

I: Ok. ist es für dich allgemein ein Problem oder nur im Arbeitsalltag?

B8: Ja, das ist im Freundeskreis auch ein Problem, klar. Sich mal zu was zu verabreden, mal was auf die Beine zu stellen, das ist echt schon undankbarer als früher.

X: Wie würdest du denn Vertrauen im digitalen Arbeitskontext definieren? Also was wäre da für dich vertrauenswürdiges Verhalten?

747 B8: Naja ich glaube es ist tatsächlich dann eine Eigenschaft, die man sich auf die Fahnen schreibt. Das
748 man sagt „Ich möchte jemand sein, der mit seinen Kunden, mit seinen Kollegen stabil kommuniziert.“
749 Oder dieses hanseatische „Ein Handschlag ist ein Handschlag, also ich bin eben nicht sprunghaft
750 sondern ein Wort ist ein Wort.“ Und wenn ich einem Kunden gesagt habe, ich mache das so, dann kann
751 er auch darauf zählen und umgekehrt bei Kollegen auch. Wenn ich einem Kollegen gesagt habe „Du
752 übernimmst ein Projekt von mir und wenn du irgendein Problem damit hast, dann kannst du gerne
753 wieder zu mir kommen.“ Dann tue ich das auch und sagt dann nicht, nur weil ich keine Zeit habe „Ich
754 lass dich damit alleine.“ Aber das/ früher war das selbstverständlich, heute musst du sowas dir selber
755 vornehmen, du musst dich hinterfragen, ob du wirklich so bist und musst das auch wirklich bewusst
756 leben.

757
758

759 I: Welche Rolle spielt Vertrauen in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft?

760
761

762 B8: Ja natürlich hauptsächlich bezogen auf meine individuellen Ziele, die ich in dem Job habe. Das wir
763 also sowas wie Reiseregulierung, Arbeitszeit, Provisionen, Gehaltsmodelle – dass man über solche Dinge
764 spricht und das ich mich nicht in meiner Arbeit damit beschäftigen muss, ob ich das auch wirklich so
765 erreiche, sondern dass ich den Kopf frei habe für, für das was ich eigentlich machen soll, für meinen
766 Job. Das ich nicht überlegen muss, wie verkaufe ich jetzt eine bestimmte Leistung, damit das nachher
767 noch als Provision zählt, das ist für mich Vertrauen. So Vertrauen als Garant dafür, dass ich meinen Job
768 machen kann.

769
770

771 I: Ja, ok. Was für eine Rolle spielen auch da wieder der, der digitale Arbeitsrahmen?

772
773

774 B8: In dem Fall ist es tatsächlich eine Absicherung, weil wenn irgendwas digital erfasst ist und steht,
775 dann ist es auch belastbar später. Dann kann ich auch herkommen und sagen „Schau mal, dann und
776 dann haben wir das besprochen und darauf habe ich mich jetzt verlassen. Da kannst du jetzt schwer
777 was anderes sagen.“

778
779

780 I: Ne naja, du kannst da scheinbar schwer etwas anderes zu sagen. (lacht)

781
782

783 B8: Ne, ich meine jetzt: Chef, du Chef, du kannst jetzt auf einmal nicht sagen „Dafür gibt es jetzt keine
784 Provision, das haben wir so nie besprochen.“ Weil vor zwei Jahren hast du es gesagt, da steht es ja.

785
786

787 I: Theoretisch kann er schon, ist dann nur schwierig. (lacht)

788
789

790 B8: Ja, aber wirklich, das sind die Dinge nachher, mit denen ich sowas, wenn es einen Streitpunkt gibt,
791 mit denen ich sowas dann gelöst kriege.

792
793

794 I: Wie würdest du in dem Zuge Vertrauen in der Zusammenarbeit einschätzen auf einer Skala von 1 bis
795 100 oder Null bis 100, wie ist da so die Gewichtung für dich, für dich persönlich?

796 X: Prozent haben wir da gesagt.

797
798
799 B8: Ich glaube, wir reden über verschiedene Vertrauensbegriffe. Das geht jetzt eher so in die Richtung
800 Vertrauen, ich muss es eben nicht schriftlich irgendwo stehen haben, sondern ich vertraue, dass etwas
801 so ist, wie wir es besprochen haben, oder?
802
803
804 I: Nein, also nicht unbedingt, sondern/ Also es ist zum Beispiel auch so dieser Vertrauensbegriff im
805 Gegenzug zu Kontrolle. Naja doch es ist schon so ein bisschen das.
806
807
808 B8: Ist so oder?
809
810
811 I: Ja.
812
813
814 B8: Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Genau, weil ich hatte nämlich gerade überlegt, dass das
815 Schriftliche, dass man es schriftlich irgendwo hat, das stärkt für mich mein Vertrauen in die Firma, weil
816 es eine Sicherung gibt. So, aber die Frage, die du jetzt hast zielt wahrscheinlich eher darauf ab, dass
817 es eben nicht irgendwo kontrolliert, schriftlich steht, sondern dass man einfach glaubt und darauf
818 vertraut, dass eine Regelung so eintritt, wie man sie sich vorgestellt hat, oder?
819
820
821 I: Ja, bzw. wo Situationen tatsächlich dann auch so entstehen, dass du Vertrauen musst und welche
822 Rolle spielt dafür das Vertrauen tatsächlich. Oder setzt ihr dann doch eher auf Kontrolle?
823 B8: Nein, dann Kontrolle. Also das finde ich auch richtig. Im Business-Umfeld sollte es Kontrolle sein
824 bei harten Sachen wie Gehalt und so weiter. Bei weicheeren Sachen wie Arbeitszeit bin ich kein
825 Kontrollfreak, da finde ich Vertrauen besser. Aber im Privaten ist auch natürlich immer Vertrauen
826 besser als Kontrolle, aber ich sage mal, warum macht man Arbeitsverträge, warum macht man
827 Eheverträge? Nicht für die guten Zeiten, sondern für die Streitzeiten, nicht? Und da, wo es wirklich um
828 etwas geht, wo eine Chance darauf ist, dass man das Vertrauen missbrauchen wird, da muss dann
829 Kontrolle hin. Also, du fragst nach einem Prozentwert. Im Business Vertrauen 40 Prozent, Kontrolle 60,
830 im Privaten würde ich das mindestens umdrehen.
831
832
833 I: Ok.
834
835
836 X: Also jetzt bezogen auf deine Führungskraft jetzt ganz konkret vielleicht auch.
837
838
839 B8: Auf meine Führungskraft bezogen?
840
841
842 X: Hmhm. (bejahend)
843
844
845 B8: Vertrauen 10, Kontrolle 90.
846

847
848 I: Du gegenüber deiner Führungskraft oder deine Führungskraft gegenüber dir?
849 B8: Ich auch gegen meiner, gegenüber meiner Führungskraft, weil ich verhalte mich ja auch strategisch,
850 ganz logisch.
851
852
853 I: Also beidseitig?
854
855
856 B8: Es wäre / Ja ist so, es ist aber eine Reaktion. Ich verteidige mich gerade, aber/ Nein, ich würde mich
857 natürlich es besser finden, man würde in einem Arbeitsverhältnis sein mit einer Führungskraft, wo das
858 funktioniert, aber es ist immer eine gegenseitige Sache. Ich bin ein sehr ehrlicher Mensch, oder ein
859 sehr offener Mensch. Das setzt aber auch voraus/ Das setzt Vertrauen voraus. Dass wenn die andere
860 Seite so ist und du weißt, ich kann mich darauf verlassen, das ist ja auch was, das wächst, dann würde
861 ich natürlich genauso damit umgehen. Aber so, wie das Unternehmen auf mich zugeht in Form meines
862 Chefs, habe ich mich zu jemanden entwickelt, der sich extrem absichert mit schriftlichen Sachen, mit
863 Taktieren. Das bin, das bin nicht ich, also das bin nicht ich privat. So ticke ich als Mensch gar nicht, aber
864 hier in der Firma bin ich so.
865
866
867 I: Ok. Also jetzt vielleicht. Es ist schon eine Weile her, aber kannst du da, eventuell kannst du dich ja
868 doch nicht dran erinnern, wenn es bei euch jetzt in diesem Zusammenhang in dieser Konstellation
869 nicht mehr so die große Rolle spielt, aber woran merkst du, dass deine Führungskraft dir vertraut?
870
871
872 B8: Wenn sie weniger kontrolliert. (lacht) Wenn sie weniger wissen will, was ich mache, sondern mich
873 einfach alleine machen lässt.
874
875
876 I: Also Selbstbestimmung dann?
877
878
879 B8: Ja.
880
881
882 I: Ok. Welche Konsequenzen hat es für dich, wenn deine Führungskraft dir vertraut?
883
884
885 B8: Ja, mehr Selbstbestimmtheit natürlich. Damit natürlich auch mehr Motivation, weil
886 Selbstbestimmung ist halt, weil selbstbestimmtes Verhalten ist halt Motivation. Ja, das ist glaube ich
887 das Wichtigste.
888
889
890 I: Ok. Und welche Rolle spielt dabei wieder auch das Konzept des digitalen Arbeitskontexts, also bzw.,
891 dass man sich nicht so viel sieht?
892
893
894 B8: Das ist schwierig zu beantworten. Da habe ich keine Antwort drauf. Kannst du das präzisieren?
895 Oder ein Beispiel nennen?
896

897
898 X: Woran merkst du, dass du deiner Führungskraft vertrauen kannst, auch wenn du sie nicht siehst?
899
900

901 B8: (überlegt 5 Sekunden) Ja, im Prinzip auch, dass wir auch digital keinen Kontakt haben, dass es keine
902 Rückfragen gibt. Im CRM zum Beispiel. Zu bestimmten Themen oder zu bestimmten Projekten,
903 Vorgehensweisen. Also wir haben, wir haben beispielsweise früher, war es immer so,
904 Dienstreiseantrag. An einer Dienstreise hängen ja bestimmte Privilegien mit dran, dass du Zeit
905 gutgeschrieben bekommst und so weiter. Und früher war ein Dienstreiseantrag, den hast du gestellt,
906 hast ins Bemerkungsfeld reingeschrieben „Workshop beim Kunden so und so in Stuttgart“. So, das hat
907 gereicht. Und heute schreibst du rein „Workshop Stuttgart“ dann hast du unten so eine Phalanx an
908 Feldern. Da musst du reinschreiben, wie viele Kilometer ist die Strecke. Das gibt es jetzt seit einem
909 halben Jahr. Wie viel Kilometer ist die Strecke, was für ein Verkehrsmittel hast du genutzt, hem. Boah,
910 was steht da noch alles drin. War es ein Workshop oder eine Schulung? Ein Haufen Zeug steht da drin
911 und letztendlich der Grund, warum man das aufnimmt, ist die Angst, also aus meiner Sicht, kann auch
912 sein, dass ich mich irre, aber aus meiner Sicht ist das die Angst, dass man betrogen wird von seinem
913 Mitarbeiter. Das heißt/ Und seitdem wir diese komplizierten Anträge haben, gibt es auch ständig
914 Rückfragen, ja? Da kommt dann irgendwie/ Ich habe jetzt zum Beispiel ein Projekt in Süddeutschland.
915 Das ist zwischen Stuttgart und Frankfurt und ich fahre da mit dem Auto hin. So, weil ich habe da noch
916 einen anderen Kunden und so weiter. Ist eigentlich ganz schön bescheuert, da mit dem Auto
917 hinzufahren. So und man könnte auch mit der Bahn ist es ziemlich kompliziert, man könnte auch nach
918 Frankfurt fliegen, dann mit dem Mietwagen nochmal eineinhalb Stunden fahren. So, auf jeden Fall
919 morgens hin, abends zurück macht wenig Sinn. Also habe ich gesagt, ich will auch, ich will Vorabend
920 los und ich will dafür natürlich auch Stunden haben. Und ich mein das ist Süddeutschland da unten.
921 Und jetzt hat mein Chef rausgefunden, das man mit einem Zug morgens um 6 Uhr losfahren kann.
922 Nein, man kann fliegen, um sechs Uhr losfliegen, 6 Uhr bis sieben Uhr nach Frankfurt und dann kann
923 man den Regionalexpress so und so nehmen nach Frankfurt Hauptbahnhof, dort kann man in die S-
924 Bahn So und so umsteigen, dann da nochmal umsteigen und man könnte theoretisch um 10 Uhr beim
925 Kunden den Termin anfangen. Und du kannst auch abends auf dem gleichen Weg wieder zurück.
926 Kannst also morgens und abends hin. Damit (lacht) hat er im Prinzip, diesen, diesen, diese Bedingung
927 für diesen Vorabend-Antrag hat er ausgehebelt. Dagegen kann ich nichts sagen, so sind die Regeln.
928 Aber in der Praxis ist es natürlich hochgradiger Schwachsinn. Ich werde nicht mit dreimal Umsteigen
929 von Frankfurt zum Kunden fahren. Erstens die Chance, dass da eine Verspätung dabei ist, die ist
930 gigantisch, macht man nicht. Zweitens du bist dann völlig fertig, wenn du geflogen bist und dreimal
931 umgestiegen bist. Und drittens er weiß, ich fahre mit dem Auto da hin. Weil ich habe einen
932 Dienstwagen und ich habe da noch einen Folgetermin, das weiß er ganz genau, aber trotzdem macht
933 er das. Das ist halt irgendwie Kontrolle und das ist was, dass für mich extrem vertrauenserschütternd
934 ist. Weil ich weiß, ich muss mich taktisch verhalten, muss überlegen, wie organisiere ich so eine
935 Dienstreise mit einem Kunden, dass ich irgendwie auf meine Zeiten komme und das ist total
936 unproduktiv, weil ich fahre da hin, um für die Firma was zu reißen, um für den Kunden was zu reißen
937 und ich will natürlich, die Zeit, die ich da verbringe in irgendeiner Form auf meinem Arbeitszeitkonto
938 haben. Und ich muss mich aber strategisch verhalten, damit ich da hinkomme. Das ist doch, das ist
939 schlecht. Das ist für alle Seiten schlecht. Und das ist natürlich etwas, dass Vertrauen mega eruiert, wo
940 du dann eben anfängst, Sachen schriftlich zu machen und genau zu gucken und ja. Und das sind digitale
941 Prozesse. Das ist/ Wenn er mit mir reden würde darüber, dann würde er wahrscheinlich im Gespräch
942 selber merken, dass es ein horrendes Schwachsinn ist, aber das wird dann halt digital gemacht.
943
944

945 I: Jetzt hast du die andere Frage eigentlich auch schon so ein bisschen vorweg genommen, woran du
946 merkst, dass du deiner Führungskraft vertrauen kannst. Gerade waren wir ja dabei, woran erkennst

947 du, dass deine Führungskraft dir vertraut. Magst du es trotzdem nochmal ein bisschen ausführen?
 948 Woran merkst du, dass du deiner Führungskraft vertrauen kannst. Welche Eigenschaften sind es/
 949
 950
 951 X: Hatten wir das nicht gerade?
 952
 953
 954 I: Nein, ich habe es umgedreht. Ich hatte einen Dreher drin. (lacht) Welche Eigenschaften sind es?
 955 Welches Verhalten ist es?
 956
 957
 958 B8: Pfff. Ich Vertraue meiner Führungskraft nicht. Punkt. Deswegen kann ich die Frage nicht
 959 beantworten.
 960
 961
 962 I: Ok. Hast du es vielleicht noch so in Erinnerung von früher? Oder ist das zu lange her?
 963
 964
 965 B8: Nein, das ist bei ihm immer schon so gewesen.
 966
 967
 968 I: Ok. Ich meine über eine Situation mit Misstrauen seinerseits hast du jetzt gerade schon etwas erzählt,
 969 gab es auch/ Also du hast es eigentlich schon ein bisschen ausgeführt, aber hast du vielleicht nochmal
 970 ein schönes Beispiel dafür, für eine Situation, wo du ihm wirklich auch misstraut, über die wir jetzt
 971 vielleicht noch nicht gesprochen haben?
 972
 973
 974 B8: Das Problem ist einfach, dass selbst, wenn es Sachen gibt, die laufen, wo ich vertrauen kann, weil
 975 es einfach von alleine läuft, weil es einfach auch keine Probleme gibt. Sobald hier irgendeine Situation
 976 im Unternehmen entsteht, wo er mit dem Rücken an der Wand steht und jemand auf ihn mit dem
 977 Finger zeigt, wird er versuchen dieses, dieses mit dem Finger zeigen weiterzugeben an die Mitarbeiter,
 978 weil damit er aus der Schusslinie kommt. Und wenn du sowas hast und damit immer rechnen musst,
 979 wo soll da auch nur ein Prozent Vertrauen herkommen? Dann kannst du im Prinzip/ Du kannst nur
 980 gucken, dass du alles richtig machst und dass du im Zweifel, wenn es irgendwo knallt, dass du immer
 981 sagen kannst „Ich habe mich so und so verhalten, weil so und so und so“ schriftlich. Das heißt du hast
 982 die Antwort parat, ne? Vertrauen würde ja heißen, du machst dir um bestimmte Sachen gar keine
 983 Platte. Du machst einfach so, wie du es für richtig hältst und das wird sich schon irgendwie/ Wenn es
 984 ein Problem gibt, wird es sich schon irgendwie von selbst fügen. Das ist ja für mich Vertrauen. Und
 985 wenn du das aber nicht machen kannst, weil du eigentlich immer im Kopf den Ernstfall vorhersehen
 986 musst, dass er dich irgendwie auflaufen lässt irgendwo, dann ist einfach kein Vertrauen da. Das habe
 987 ich schon relativ schnell gelernt und dann verhältst du dich entsprechend. Ich glaube aber auch, dass
 988 ist etwas ganz, ganz Normales in vielen Firmen im Geschäftsleben, das ist nichts Außergewöhnliches.
 989
 990
 991 I: Ok. Angenommen, du könntest Aspekte in der Zusammenarbeit zwischen dir und deiner
 992 Führungskraft ändern, was wäre das? Was würdest du ändern?
 993
 994
 995 B8: Hm. Darf man auch unrealistische Sachen sagen?
 996

997
998 I: Du darfst alles sagen, was du möchtest.
999
1000
1001 B8: Ja, um es mit einfachen Worten zu sagen, dann würde ich mir wünschen, dass er einfach mehr
1002 Rückgrat hat, mehr Arsch in der Hose. Es ist ja nicht so, dass er es nicht richtig weiß. Er weiß schon ganz
1003 genau, wie es richtig sein müsste, aber ihm fehlt das Rückgrat zu sagen „Ich entscheide es jetzt so, wie
1004 ich es für sinnvoll halte und wenn ich angegriffen werde, dann stehe ich dazu.“ Das ist, das ist das
1005 einzige. Dann wären ganz viele Führungsprobleme aus meiner Sicht, von meinem Chef ad absurdum.
1006 I: Wie ist es denn in der digitalen Zusammenarbeit? Gibt es da irgendwas, dass du ändern wollen
1007 würdest, wenn du könntest?
1008
1009
1010 B8: Tja, manche Sachen könnte man einfach Face-to-Face besprechen. Also zum Beispiel das, was ich
1011 gerade erklärt habe da. Dieser Dienstreiseantrag. Es kostet mich auch Zeit, so einen Antrag zu stellen.
1012 Und letztendlich so, wie es digital läuft – ich stelle einen Antrag, er lehnt ihn ab – bedeutet, ich ärgere
1013 mich wie sau. Ich muss mir überlegen, wie mache ich das jetzt anders oder ich muss zu ihm hingehen,
1014 ich muss das Ding im besten Fall neu erfassen mit anderen Daten. Das kostet sehr viel Zeit. Und er
1015 hätte ja auch einfach sagen können, das würde ich mir wünschen in so einer Situation, dass er zu mir
1016 kommt und sagt „Du, es ist ein Grenzfall. Du kannst du morgens hin, abends zurück. Du weißt, wie
1017 unsere Regeln sind. Was machen wir?“ So. Bevor er das Ding einfach ablehnt und ich dann die ganze
1018 Arbeit wieder neu habe und mich zudem zu Tode ärgere darüber. So da ist, dass ist in Verbindung mit
1019 digital. Also an einigen Stellen ist es gut, weil da ist es gerade gewollt, dass du es digital machst, an
1020 anderer Stelle ist es, ja, reden hilft.
1021
1022
1023 I: Was könnte denn die Organisation verändern?
1024
1025
1026 B8: Die ganze Organisation?
1027
1028
1029 I: Hmhm. Also wenn du da was ändern würdest, Schraubchen drehen würdest, wo würdest du da
1030 ansetzen?
1031
1032
1033 X: Also, um die Beziehung zu deiner Führungskraft zu verbessern.
1034
1035
1036 B8: Naja, der Fisch stinkt vom Kopf. Und das ist tatsächlich nicht nur bei uns der Fall und das ist
1037 natürlich auch bei uns so. Du hast eine gewisse Kultur und gerade dieses Thema Vertrauen, Kontrolle,
1038 das Bild des Mitarbeiters, wie funktionieren Prozesse, wenn ich mit dem Finger auf jemanden zeige
1039 „Du hast etwas falsch gemacht.“ Was für eine Kultur hat man hinsichtlich „Ich räume Fehler ein.“ Das
1040 ist ja was, das kommt von oben. Wenn das oben nicht vorgelebt wird und wenn oben dieser Druck
1041 schon an die erste Führungsreihe abgegeben wird und diese erste Führungsreihe eben nicht Rückgrat
1042 hat/ Es gibt auch einige Führungskräfte hier, die fangen das ab hier vor ihren Mitarbeitern, gibt es auch.
1043 Aber wenn du so eine Führungsrolle nicht hast, dann landet das ungefiltert bei den Mitarbeitern. Und
1044 wenn ich etwas ändern könnte, dann das. Das ist aber eigentlich nicht die Organisation, das ist die
1045 Geschäftsführung. Aber das ist damit gemeint.
1046

1047
1048 I: Ok und was solltest du vielleicht bei dir selber ändern, um die Beziehung zwischen dir und deiner
1049 Führungskraft zu verbessern?
1050
1051
1052 B8: Ah, das ist auch eine gute Frage, ne? Das ist die schwerste Frage.
1053
1054
1055 X: Deswegen kommt sie jetzt auch fast zum Schluss. (lacht)
1056
1057
1058 B8: Jaja. Man selber macht ja immer alles richtig. Machen ja die anderen immer etwas falsch. Jaja, ist
1059 richtig. Naja der springende Punkt ist, man muss einfach akzeptieren, dass er da ist und das nicht jeder
1060 Mensch logisch ist. Man muss glaube ich auch akzeptieren, dass man selber nicht fehlerlos ist, man
1061 muss es schaffen, sich in den anderen reinzusetzen und das ist immer etwas, dass man besser
1062 machen kann. Das man sich in einem Streitfall überlegt, wie sieht denn der andere das. Wie sieht das
1063 von seinem Gesichtspunkt aus aus und dass man dann überlegt, ob man das dann vielleicht ein
1064 bisschen adaptiert irgendwie und anders macht.
1065
1066
1067 I: Ok. jetzt hast du es fast geschafft. Letzte Frage: Gibt es darüber hinaus noch etwas, worüber du
1068 sprechen möchtest, was wir hier jetzt gerade noch nicht platzieren konnten, was du noch nicht
1069 loswerden konntest, was du aber als sehr wichtig erachtest zu dem Thema? Bitte. (lacht)
1070
1071
1072 X: Oder möchtest du irgendwas nochmal besonders betonen oder herausheben?
1073
1074
1075 B8: Ja, also ich habe es glaube ich anfangs schon gesagt, ne? Führung ist für mich in allererster Linie
1076 eine 360 Grad Geschichte, gibt ja auch Bogen 360 Grad Feedback. Das gibt es bei den meisten Firmen
1077 nicht und diese Sicht haben die meisten Führungskräfte nicht. Ich glaube, dass Führungsqualität einer
1078 der größten Wettbewerbsfaktoren für jedes Unternehmen ist. Wenn du Führungsschwächen hast im
1079 Unternehmen, dann kostet das richtig, richtig viel Geld. Das kannst du super gut umrechnen. Das ist
1080 aber Geld, was oft nicht gesehen wird. Und ich beobachte tatsächlich vor allem auch bei meinen
1081 Kunden, wo in Unternehmen wirklich haufenweise Geld verbrannt wird, weil die Führungskräfte
1082 einfach Schwächen haben und das ist echt/ Wenn ich eine Firma hätte, das wäre das Allerwichtigste
1083 worauf ich setzen würde. Führungskräfte erstmal gut aussuchen und die dann auch kontinuierlich
1084 ausbilden und von oben eine, eine Führungskultur reintragen, die eben aus Zucker, Brot und Peitsche
1085 besteht. Eine Peitsche, es darf auch nicht larifari sein, du musst schon Zug drin haben, die Leute müssen
1086 durchsetzungsstark sein, aber eben auch die andere Perspektive. Und das ist, dass sehe ich in der Praxis
1087 ganz, ganz selten, ganz wenige Unternehmen, die das draufhaben.
1088
1089
1090 X: Und ihre Mitarbeiter über digitale Medien zu führen. Glaubst du da brauchen die Führungskräfte
1091 auch noch ein bisschen Ausbildung oder was können sie da besonders gut gebrauchen?
1092
1093
1094 B8: Ich, ich glaube, ich glaube nicht, dass das eine Rolle spielt. Für mich sind digitale Medien ein
1095 Werkzeug und wenn du das Problem vorher gelöst hast, dann helfen dir die Werkzeuge dabei. Wenn
1096 du das Problem vorher nicht gelöst hast, dann werden die Werkzeuge das auch nicht ausgleichen. Das

1097 ist das Gleiche/ Super Beispiel ist: jahrelang haben wir Zeitungen gelesen und Bücher gelesen und auf
1098 einmal kommt Apple und bringt so ein iPad raus und nein quatsch, wir sind noch eine Ebene weiter
1099 vorher. Wir sind bei den Personalcomputern, die auf den Markt kommen in den 90er Jahren und die
1100 auf einmal alles können. Du kannst Textverarbeitung am Computer machen, du kannst deinen
1101 Computer/ Du kannst dem beibringen, dass er dir, dass er dich versteht, die Texterkennung. Wir
1102 kriegen das Internet. Alles ist auf einmal technisiert. So, aber die Leute werden total abgehängt. So
1103 und Apple mit dem iPad waren die ersten, die das erkannt haben und die gesagt haben „Wir müssen
1104 wieder ein bisschen zurück.“ Mit den Fingern, oder wie ich früher immer ein Buch gelesen habe oder
1105 eine Zeitung gelesen habe. Also sie sind wieder so ein bisschen zurück gegangen zu dem menschlichen.
1106 Aber das alles hat auch das nicht ersetzt, sondern die Leute kaufen nach wie vor zu einem bestimmten
1107 Prozentsatz ihre Zeitungen online, aber es wird niemals das ersetzen, dass du dir ein Buch in die Hand
1108 nimmst oder das du dich mit jemanden an den Tisch setzt und redest. Kein Tool der Welt und deswegen
1109 digitale Medien sind für mich immer was, das hintenan kommt. Macht das Leben extrem viel einfacher
1110 aber wird überhaupt gar nichts ersetzen. Bis ich fest von überzeugt.
1111 I: Ja dann. Danke für deine Zeit und für deine ehrlichen und auch ausführlichen Worte. Es hat uns
1112 großen Spaß gemacht.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 9

Ort: Hamburg

Datum: Fr., 05.04.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): per Telefon

Gesprächspartner: FK4

- a. Geschlecht (m/w/d): m
- b. Alter: 33 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Führungskraft
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): ca. 10 Personen (Projektleitung), 7 davon sind an anderen Standorten
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Senior Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 1,5 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 1,5 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): täglich abwesend
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 50 Minuten Tonbandaufnahme: Ja

1 Interview 9

3 I: Du hast gesagt, du hast jetzt keine Unterstellten, denen du weisungsbefugt bist. Oder wie meinstest
4 du das?

7 B9: Ja genau, also keine disziplinarischen. Das heißt, ich bin jetzt nicht deren offizielle Führungskraft,
8 das, ich sage jetzt mal das ich jetzt weisungsbefugt bin. Sondern ich sage mal ich kann denen einfach
9 inhaltliche Aufgaben geben, sagen wir es so. Also wir haben interne Projekte, die ich leite. Da sind wir
10 so knapp zehn Leute in der Gruppe und die sitzen eben an verschiedenen Standorten.

13 I: Okay, aber du würdest dann schon sagen, dass wir dich besser als Führungskraft interviewen können
14 als jetzt als Mitarbeiter? Weil wir können dich auch als Mitarbeiter interviewen?

17 B9: Nö, dann würde ich das erste machen. Das ist schon richtig.

20 I: Ja okay gut. Hatten wir uns auch schon so gedacht.

23 B9: Eine Erläuterung nur ganz kurz. Führungskraft deswegen, weil ich die auch beurteile etc.. Das ist
24 für euch ja vielleicht auch noch wichtig. Die bekommen bei uns, das ist ja meistens so bei Beratungen,
25 dass es ja ganz transparente Bewertungssysteme gibt und die bekommen alle von mir eine Beurteilung
26 am Ende des Jahres.

29 I: Ja gut das du das sagst, weil dann zählst du für uns auf jeden Fall als Führungskraft. Also ich möchte
30 noch kurz hinzufügen, dass wir jetzt Leitfragen vorbereitet haben. Aber das Gespräch soll natürlich
31 durch deine Erzählung ausgestaltet werden. Und wir freuen uns, wenn du einfach alles erzählst, was
32 dir zu dem Thema einfällt und wir werden dann an einigen Stellen dann nochmal nachfragen. Nur, weil
33 uns das dann besonders interessiert oder eben um das Verständnis dann sicherzustellen. Und all deine
34 Angaben werden natürlich anonymisiert ausgewertet. Sowohl zum Unternehmen als auch zu dir als
35 Person. Wir nehmen das zwar jetzt auf aber sobald wir das transkribieren wird alles anonymisiert. Das
36 erfährt dann auch keiner.

39 B9: Alles klar, machen wir so.

42 I: Wir haben jetzt noch ein paar Eckfragen und zwar zu deiner Person. Wie alt bist du denn?

45 B9: 33.

48 I: Okay, 33. Wir interviewen dich als Führungskraft und du hast gerade schon gesagt, 10 Unterstellte
49 waren das, richtig?

51
52 B9: Ja das schwankt immer ein bisschen aber sagen wir zehn. Das ist schon okay.
53
54
55 I: Okay circa zehn. Und wie viele davon siehst du dann weniger als drei Tage pro Woche?
56
57
58 B9: Weniger, also die, die an einem anderen Standort sind, das sind sieben in etwa. Also ich sehe nur
59 die, die mit mir zusammen auf einem Projekt sind. Ein Teil ist das zum Glück, da kommen wir aber
60 gleich bestimmt auch noch dazu und mit denen ist es auch am einfachsten, nach wie vor.
61
62
63 I: Okay also sieben siehst du wenig?
64
65
66 B9: Sieben sehe ich wenig, ja genau.
67
68
69 I: Okay dann sind das die, die für unseren Fragebogen auch relevant sind. Also beziehe dich bei deinen
70 Antworten bitte, wenn du über deine Mitarbeiter redest, bitte auf diese.
71
72
73 B9: Ja.
74
75
76 I: Und deine Berufsbezeichnung, wie lautet die genau?
77
78
79 B9: Senior Consultant
80
81
82 I: Ja. Und wie viele Jahre hast du schon Berufserfahrung in diesem Bereich?
83
84
85 B9: 1,5 Jahre
86
87
88 I: Warst du vorher schon Junior Consultant oder?
89
90
91 B9: Nee, ich bin als Senior eingestiegen wegen der Promotion. Das ist ja meistens in der Beratung so,
92 dass man da dann ein Level höher einsteigt.
93
94
95 I: Achso ja klar. Wie lange bist du schon in dem Betrieb?
96
97
98 B9: Auch 1,5 Jahre.
99
100

101 I: Okay, auch. Wie oft bist du denn vom Büro abwesend, du selber?
102
103
104 B9: Mit Büro meinst du den Heimatstandort?
105
106
107 I: Genau
108
109
110 B9: Oh ha. In welcher Maßeinheit wollt ihr das am besten haben? (lacht)
111
112
113 I: Die Frage ist pro Woche oder Stunden pro Woche.
114
115
116 B9: Ich bin im Schnitt 0,25 Tage die Woche, also etwa ein Mal pro Monat nicht im Büro. Das hängt aber
117 damit zusammen, das ist vielleicht wichtig zu wissen, weil ich dann freitags Home-Office mache. Das
118 ist ja die klassische Beraterwoche. Montag bis Donnerstag beim Kunden und freitags mache ich dann
119 häufig Home-Office und fahre dann nur wenn ich zu viel auf meinem Zettel habe, ins Büro. So ein
120 bisschen zum Socializing.
121
122
123 I: Also sind deine Mitarbeiter die, die richtig viel unterwegs sind?
124
125
126 B9: Ja genau. Aber ich schon auch. Die Mitarbeiter sind, müsst ihr euch vorstellen, sind
127 deutschlandweit verteilt. Das spielt keine Rolle, an welchem Standort die tätig sind. Ich glaube aus
128 ‚Stadt 1‘ ist keiner dabei, aus ‚Stadt 2‘ sind welche dabei, aus ‚Stadt 3‘ auch, auch aus ‚Stadt 4‘. Aber
129 da die bei anderen Kunden sind, sehe ich sie nicht. Ich sehe nur die, die beim gleichen Kunden sind wie
130 ich.
131
132
133 I: Okay. Und du arbeitest in Vollzeit, richtig?
134
135
136 B9: Richtig, genau.
137
138
139 I: So dann starten wir mit der ersten Leitfrage. Was machst du in deiner Tätigkeit als Berater und wie
140 sieht ein klassischer Arbeitsalltag von dir aus?
141
142
143 B9: Mm, du bist jetzt noch beim, also du bist jetzt unabhängig in Bezug auf die Kollegen?
144
145
146 I: Ja genau. Erstmal allgemein. Aber du kannst dich natürlich auch schon auf eure Zusammenarbeit
147 beziehen. Beschreibe einfach erstmal wie so ein klassischer Arbeitsalltag von dir aussieht.
148
149

150 B9: Viele Meetings (lacht). Das werdet ihr wahrscheinlich häufig hören. Ich habe tatsächlich ein relativ
151 operatives Projekt, weil ich Teil der Projektleitung bin. Bei einem großen IT Projekt. Bei einem
152 ,Unternehmen'. Das heißt ich habe jetzt weniger strategische Aufgaben sondern habe im Prinzip eine
153 relativ routinierte Woche, die eigentlich immer recht ähnlich aussieht. Ich habe verschiedene
154 Verantwortlichkeiten, zum Beispiel das ganze Kosten-Controlling für das Projekt, das gesamte
155 Reporting und Risikomanagement etc. Also so die klassischen Projektmanagementaufgaben als Teil
156 der Projektleitung. Und darum bewegen sich die Meetings und die Abstimmungen, die ich habe.

157
158

159 I: Okay, mit wie vielen Mitarbeitern bist du auf diesem Projekt?

160
161

162 B9: Lass mich mal kurz überlegen. Das sind so in etwa 15. Allerdings nicht nur Berater, das sind dann
163 auch interne Mitarbeiter vom Kunden.

164
165

166 I: Achso, das sind jetzt nicht deine Unterstellten?

167
168

169 B9: Ja nee, genau. Die würde ich ja dann sehen. In diesem Programm sind die drei dabei, die ich sehe.
170 Wo ihr ja gesagt hattet, die sollten wir jetzt nicht weiter berücksichtigen.

171
172

173 I: Ja genau.

174
175

176 B9: Also vielleicht nochmal, das macht es fürs Verständnis leichter. Ich bin in ,Stadt 5' die Woche über
177 beim Kunden und habe da das Team, für das ich quasi arbeite. Da sind wir rund 15 Leute. Das
178 Programm insgesamt besteht aus 100 Leuten und da sind auch weitere Kollegen von meinem
179 Unternehmen dabei, mit denen ich auch zum Teil intern zusammenarbeite. Also das sind die drei, die
180 ich auch sehe, die betrachten wir jetzt nicht weiter. Und die anderen sieben sind eben auf anderen
181 Projekten deutschlandweit und über die wollen wir uns ja jetzt im Weiteren näher unterhalten.

182
183

184 I: Ah okay, super, genau. Wie oft siehst du denn die anderen?

185
186

187 B9: Mm, gute Frage. Also im Schnitt vielleicht alle zwei Monate mal, maximal.

188
189

190 I: Okay, alle zwei Monate. Ist das dann eine feste Präsenzzeit oder?

191
192

193 B9: Ne, ne. Das ist dann durch Zufall oder wenn wir unternehmensseitig irgendwelche Veranstaltungen
194 haben. Das die einem dann eben über den Weg laufen.

195
196

197 I: Und wie organisiert ihr euch dann? Wie stimmt ihr beispielsweise einen Termin ab oder wie triffst
198 du Entscheidungen?

199

200
201 B9: Genau. Wir haben Microsoft-Teams , habt ihr davon schon einmal gehört? Ansonsten erzähle ich
202 dazu gerne etwas.
203
204
205 I: Ja, kenne ich. Erzähle gerne.
206
207
208 B9: Genau, das ist unser Hauptkommunikationsmittel. Da haben wir alle Dokumente abgelegt, darüber
209 telefonieren wir und so weiter und so fort. Früher hatten wir Skype Business, aber Business nervt
210 häufig rum, mit der Technik klappt das nicht so. Deswegen sind wir jetzt zu Teams gewechselt und
211 ansonsten haben wir auch das normale Telefonat, die ganz normale E-Mail und auch sicherlich
212 Whatsapp. Ja das ist es eigentlich.
213
214
215 I: Habt ihr auch eine Teamgruppe in Whatsapp beispielsweise?
216
217
218 B9: Ja genau. Achso in Whatsapp nicht, sorry. In Teams haben wir eine Gruppe aber nicht in Whatsapp.
219
220
221 I: Wo wird dann eher was abgestimmt? Also für was benutzt du welches Tool?
222
223
224 B9: Ich würde sagen Whatsapp für die kurzen Dinge, die sehr zeitkritisch sind. Das ist nach wie vor so,
225 weil der meiste Blickkontakt nach wie vor aufs Handy geht. Die inhaltlichen Sachen, oder wenn jetzt
226 etwas kurzfristig ist, sicherlich auch mal ein Telefonat. Alles was sich nicht so schnell klären lässt oder
227 wenn etwas Geplantes ist, so würde ich das gerne nochmal unterscheiden, dann immer Teams. Und
228 dann ganz normal über einen Call über Teams.
229
230
231 I: Und wann benutzt du dann E-Mails?
232
233
234 B9: Ja, auch eine berechnete Frage. Naja gut wenn eine kommt, dann antwortet man ja auch
235 tendenziell in dem Medium. Ja und wenn gerade ehrlich gesagt, wenn was von extern rein kommt.
236 Also wenn, es gibt ja auch Kooperationspartner bei Zusammenarbeiten. Die sind dann beispielsweise
237 nicht bei Teams. Die schicken mir dann meist etwas per Mail und dann leite ich das auch per Mail
238 weiter und dann bleiben wir auch häufig bei diesem Medium.
239
240
241 I: Ja klar. Und wie sind dann so die Verantwortlichkeiten geregelt. Wofür kontaktieren dich deine
242 Mitarbeiter.
243
244
245 B9: Das müsst ihr euch so vorstellen, das sind interne Projekte, beziehungsweise das ist ein internes
246 Projekt, wo wir das Unternehmen ein Stück weiterentwickeln, also Unternehmensentwicklung. Wo es
247 auch verschiedene Termine und Abstimmungen gibt, wie zum Beispiel auch verschiedene
248 Präsentationen, intern. Und dann melden sie sich in der Regel, wenn sie Fragen haben, so was das
249 Arbeiten angeht, was Arbeitsaufträge angeht. Zum Teil auch bezüglich der Kapazitätsplanung. Ihr wisst

250 ja, eigentlich haben alle gut zu tun. Das heißt es kommen dann häufig on top die internen Sachen und
251 ja dann sind wir natürlich so verblieben, dass wenn sie keine Zeit haben oder eben Zeit haben, wie
252 auch immer, dass sie sich dann melden um was zu tun am Projekt. Das heißt in der Regel sind es
253 inhaltliche Fragen, inhaltlich beispielsweise bei einer Abschlusspräsentation. Das sie da eine Frage
254 haben oder irgendwie nicht weiterkommen. Das Abklären von Arbeitsaufträgen würde ich das nennen.
255 Oder bezüglich Kapazität. Das sind eigentlich die großen, die großen Themen, wieso Kontakt
256 aufgenommen wird.

257
258

259 I: Was spricht ihr dann bei Kapazität ab, Priorisierung oder eher wenn sie mal weniger Zeit haben?

260
261

262 B9: Genau. Ich mache es immer so, ich bitte darum, dass sie mich auf dem Laufenden halten.
263 Angenommen du merkst jetzt „Mensch du bist jetzt zwei Wochen unter Wasser beim Kunden“, dann
264 weiß ich das in der Regel. Und dann würde ich dich bitten mir zu sagen, gut wenn du wieder Kapazität
265 hast melde dich. Und dann würdest du dich natürlich wieder melden. Natürlich kann es auch mal
266 anders herum sein. Jetzt hat jemand erstmal Kapazität und dann sagt er „Jetzt ist Schluss, jetzt geht
267 das nächste Woche wieder los“. Jetzt war ein Mitarbeiter beispielsweise kurzzeitig einmal gar nicht auf
268 einem Projekt. Dann ist er immer voll eingeplant und informiert man dann beispielsweise, wenn er auf
269 ein neues Projekt gekommen ist.

270
271

272 I: Ah okay. Ja dann haben wir so schon einmal einen guten Überblick über deinen Arbeitsalltag. Wenn
273 dir dazu noch was einfällt, dann gerne ergänzen. Aber jetzt möchten wir erstmal auf die
274 Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern zu sprechen kommen. Oder hast du noch etwas zu deinem
275 Arbeitsalltag?

276
277

278 B9: Ach nö, erstmal nichts Brennendes. Ansonsten sage ich euch das noch (lacht).

279
280

281 I: Okay, sehr gut. Ja dann erzähle uns doch etwas zu der Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern.

282
283

284 B9: Gut, das erste, was ich euch erzählen möchte ist, dass ich nach wie vor der Meinung bin, dass es
285 wesentlich leichter ist mit den Kollegen, die vor Ort sind, die ich sehe. Weil man wesentlich weniger
286 Koordinationsaufwand hat. Das heißt mit den dreien ist es einfach am besten, muss man sagen. Da
287 setzt man sich einfach zusammen in einen Meeting-Raum, bespricht was und hat nicht so viel vorab zu
288 koordinieren. Es macht eben auch viel mehr Spaß als sich erst mal wieder einzuwählen und dann siehst
289 du die anderen nicht. Wir arbeiten bei Teams in der Regel ohne Videocall. Genau, diese
290 Zusammenarbeit ist mir nach wie vor wesentlich lieber. Nun kann man sich das aber nicht aussuchen.
291 Das heißt, wir müssen mit einem großen Teil der anderen auch die andere Form der Zusammenarbeit
292 wählen. Das würde ich sagen ist für mich jetzt in dieser Rolle wesentlich herausfordernder, weil du nicht
293 so dicht dran bist. Weil du nicht so spürst, was die bewegt, was die denken. Inwieweit die wirklich voll
294 dabei sind. Das merke ich natürlich wesentlich besser, wenn ich mit jemandem in einem Raum sitze
295 als wenn der irgendwo, also sich nur verbal äußern kann. Das liegt ja gar nicht am Mitarbeiter, aber
296 das ist einfach so. Ich sage mal, auch gerade was das Vertrauen angeht, kann ich jetzt sagen, dass das
297 mit allen, die ich permanent sehe, stärker ausgeprägt als mit denen, die ich nicht so häufig sehe. Das
298 klingt so weit, also das können sich die anderen ja auch nicht aussuchen, aber das ist meiner Meinung
299 nach einfach so.

300
301
302 I: Und wie würdest du die Beziehung zu deinen Mitarbeitern beschreiben, also zu denen, die du nicht
303 so häufig siehst?
304
305
306 B9: Ein, zwei Kollegen kenne ich schon von vorher. Also zum Teil länger, auch schon so über fünf Jahre.
307 Das ist super. Gerade die, die neu sind, die ich noch nicht persönlich kenne, die ich vielleicht ein bis
308 zweimal gesehen habe. Da ist es schwieriger. Das heißt, man muss ja, wenn man so ein Team leitet,
309 auf die unterschiedlichen Leute so unterschiedlich eingehen. So partizipatives Führen oder so, habt ihr
310 wahrscheinlich schon von gehört. Und das fällt natürlich leicht, wenn man jetzt jemanden schon kennt.
311 Es gibt so Leute, da muss man oder kann man auch ohne schlechtes Gewissen mal deutlich sagen, was
312 zu tun ist oder was sie machen sollen. Es gibt Leute, da tut das gar nicht Not. Die suchen sich ihre Arbeit
313 selber. Die sind dann fast schon etwas erschrocken, wenn man ihnen mal deutlich sagt: „Jetzt mach
314 mal das und das“. Das heißt man muss so ein wenig die Wortwahl und wie häufig man jetzt einen
315 steuert, ich möchte jetzt nicht kontrolliert sagen, ähm so ein bisschen anpassen. Das fällt natürlich bei
316 jemandem, den du jetzt kennst wesentlich leichter als bei jemandem, den du nicht kennst. Das heißt
317 von den sieben, die ich nicht sehe habe ich so ein, zwei die ich auf jeden Fall recht gut kenne. Da fällt
318 es mir auch nochmal leichter. Bei den anderen, ich sage mal grob fünf, fällt es mir schwerer.
319
320
321 I: Du hast auch gesagt, dass es dir einfach weniger Spaß macht, wenn du die nicht siehst. Kannst du
322 das nochmal genauer ausführen?
323
324
325 B9: Ja, wir sind meist recht gut drauf im Team. Das ist vielleicht auch wirklich etwas Besonderes. Das
326 sehe ich auch als meine Hauptaufgabe, also als eine meiner größten Aufgaben, da für eine gute
327 Stimmung zu sorgen im Team. Und da haben wir die anderen, die da am Telefon dabei sitzen unter
328 Umständen nicht so viel davon. Die bekommen das nicht so mit. Für mich intern, habt immer im Kopf,
329 die haben alle immer genug zu tun, die sind immer auch beim Kunden verkauft, da ist es natürlich
330 unwahrscheinlich wichtig, dass die auch Lust haben an den Themen mitzuarbeiten. Sonst kommt da
331 auch nichts Vernünftiges raus. Ich möchte gerade ja nicht, dass die mir etwas abliefern, das sie nochmal
332 gerade erst so fertig gemacht haben. Sondern das muss ja etwas sein, wo jemand mit, also das sind bei
333 uns ja nur so Themen, wo jemand auch mitgedacht und sich auch reingedacht hat. Ich glaube das
334 schaffst du nur auf Dauer, gerade weil das häufig natürlich on top kommt, also häufig sind das die
335 Sachen, die wir freitags machen und das schaffst du nur, wenn die Leute auch Spaß an der Arbeit
336 haben. Deshalb ist das so mit der wichtigste Faktor, wo ich versuche, darauf zu achten.
337
338
339 I: Hast du irgendwelche Techniken, dass du das auch bei denen sicherstellst, dass die Spaß daran
340 haben, also die du eben nicht so oft siehst? Wie motivierst du die?
341
342
343 B9: Ja, gute Frage. Techniken würde ich jetzt nicht sagen. Ich glaube jeder baut sich so über seine
344 Erfahrung so seine Werkzeuge zusammen. Natürlich durch Lob, das ist klar. Weniger durch Tadel. Das
345 ist jetzt aber eine Charakterfrage, da ticken die Leute einfach unterschiedlich. Aber ich versuche es
346 eher durchs Positive. Das man sich bedankt, die Arbeit wertschätzt, die sie machen. Das ist glaube ich
347 das Wichtigste oder ein ganz wichtiger Punkt. Und dass man auch die Arbeit demjenigen zu lastet, der
348 sie erbracht hat. Das ist auch immer wichtig. Also wenn sich die Leute jetzt reinknien und wo das dann
349 nach Außen präsentiert wird, dass man dann sagt die und die Leute haben mitgewirkt. Weil ich könnte

350 mich ja hinstellen und sagen das habe ich alles gemacht. Das gibt es ja häufig so in der Wissenschaft.
351 Das kennt ihr ja vielleicht an der Uni, da spricht der Professor ja häufig davon, dass er die Klausur
352 korrigiert hat, obwohl er sie nicht korrigiert hat. Ja ich glaube sowas ist wichtig, Wertschätzung,
353 Transparenz oder transparent zu machen, wer was erbracht hat etc..

354
355

356 I: Und jetzt nochmal bezogen, also wie immer auf die Mitarbeiter, die du nicht so häufig siehst, gibt es
357 auch da Mitarbeiter, mit denen es besser läuft als mit anderen? Wenn ja, was sind aus deiner Sicht die
358 Gründe dafür? Einen Grund hast du schon genannt, dass du die zwei gut kennst. Gibt es noch andere
359 Gründe?

360
361

362 B9: (lacht) Aus meiner Sicht natürlich schon. Es gibt einfach, wie soll ich das sagen. Es gibt, das ist jetzt
363 nichts Beratungsspezifisches. Es gibt einfach manchmal Charaktere, die nicht so gut in ein Team passen
364 wie andere und das ist dann für mich ehrlich gesagt auch immer eine Herausforderung, wie man damit
365 umgeht. Wenn jetzt Leute beispielsweise Arbeitsaufträge annehmen aber in der Form nicht
366 abarbeiten, muss man ja aufpassen, dass es nicht unfair ist gegenüber denen, die das besser lösen.
367 Aber sage mal kurz, ging das jetzt in die richtige Richtung oder war die Frage in eine andere Richtung
368 gemeint?

369
370

371 I: Wir fragen dann schon immer nach, wenn es in die falsche Richtung geht. Aber bisher verstehst du
372 die Fragen genauso wie wir sie meinen. Also alles super.

373
374

375 B9: (Lacht). Dann ist es ja gut.

376
377

378 I: Also das ist natürlich ein Faktor, die Charaktere. Hast du da vielleicht nochmal einen Begriff dafür,
379 welche Eigenschaften da besonders störend sind?

380
381

382 B9: Lass mich mal darüber nachdenken. Wir sind eine kleine, besondere Beratung. Wir haben jetzt
383 nicht unbedingt die ganz klassischen Beratercharaktere. Manchmal sind das vielleicht ein bis zwei
384 Personen, die so ein wenig, wenn man es jetzt negativ ausdrückt, die jetzt viel reden und dann weniger
385 liefern. Sagen wir das mal so. Ihr wisst wie ich das meine. Das ist natürlich schwierig. Sagen wir mal da
386 geht es um irgendwelche Arbeitsaufträge und da hebt einer die Hand und sagt er macht das und dann
387 passiert einfach nichts. Und das zum Teil auch ohne Not. Also wenn ich jetzt jemanden festschnalle,
388 okay dann muss er es machen. Wenn dann nichts passiert dann habe vielleicht auch ich einen Fehler
389 gemacht. Aber ohne das man ihn jetzt dazu zwingt, ohne das da jetzt was kommt, oder ohne das da
390 jetzt was angekündigt wird und danach passiert wenig. Das ist dann auf Dauer immer ein wenig, eine
391 kleine Schwierigkeit. Ist das jetzt eine Charakterfrage, ja wahrscheinlich auch. Es gibt einfach Leute, die
392 äußern sich schneller und machen schneller mal den Mund auf und wissen das nachher gar nicht mehr.
393 Und es gibt Leute, die überlegen sich das vielleicht etwas länger, bevor sie etwas zusagen.

394
395

396 I: Ja, okay. Und kannst du da vielleicht nochmal eine konkrete Situation beschreiben, woran du dann
397 merkst, dass es mit einem Mitarbeiter eher gut läuft oder eher schlecht läuft, in der Zusammenarbeit
398 mit dir?

399

B9: Gut, würde ich sagen merkst du relativ einfach. Das merkst du, dass man sich auch schnell privat mal unterhält und auch gerne zusätzlich Zeit miteinander verbringt, wenn man sich irgendwie über den Weg läuft oder so. Bei den anderen Fällen ist das etwas, das ich auch im Team reflektiere. Das heißt, ich bekomme dann aus dem Team Feedback. Weil ich bin ja auch nur ein Mensch, das heißt es kann ja sein, dass es mal eventuell an mir liegt, dass ich mal etwas anders wahrnehme als andere beispielsweise. Also da hole ich mir und fordere es ein, bekomme es aber auch so, also Feedback aus dem Team. Für mich ist es immer dann ein Anzeichen, wenn ich von mehreren Leuten unabhängig höre, dass die das unabhängig voneinander genauso wahrnehmen. Dann weiß ich das ist ein Thema, dass ich im Auge haben sollte. Und so war das auch in einem Fall. Bei uns ist das eine Person, wo ich ein Auge darauf habe. Also überhaupt nichts Schlimmes. Es ist überhaupt nicht, dass das eskaliert oder so. Es ist einfach nur das man das dann im Blick hat und das man sich eventuell überlegt, ob es Sinn macht, dass es so in der Zusammenarbeit weitergeht. Dass man vielleicht einfach die Intensität der Zusammenarbeit runterfährt. Das hat ja vielleicht auch Gründe. Vielleicht ist die Person im Projekt zu stark eingespannt. Also das hat jetzt keine Konsequenzen in dem Sinne, die wird von mir eine schlechtere Bewertung bekommen sicherlich. Aber das ist ja jetzt nichts Ungewöhnliches, du kannst ja nicht alle gleich gut bewerten.

I: Unternimmst du noch Weiteres? Du hast gerade schon ein paar Maßnahmen genannt, aber vielleicht bevor du die Zusammenarbeit zurückschraubst oder sogar beendest?

B9: Normal würde ich natürlich versuchen, da mal drüber zu sprechen. Vielleicht auch erstmal gar nicht explizit, sondern um herauszufinden ob es irgendwelche Gründe gibt. Also wenn ich jetzt merke, die Person ist sehr, sehr stark eingespannt. Dann müsste ich das für mich nochmals anders einordnen. Als wenn ich wüsste, die Person ist nicht stark eingespannt sondern die Person ist einfach ein wenig, vielleicht kommunikativ einfach nicht so wie ich mir das vorstelle.

I: Ja

B9: Ansonsten, ja klar, würde man da schon drüber sprechen.

I: Ja, gut. Und wirkt sich das, das ihr euch nicht seht, dann gerade auf sowas auch nochmal aus? Wenn du an diesen einen Kollegen denkst, wie zeigt sich das oder wie wirkt sich das aus, dass ihr euch nicht so häufig seht oder was wäre vielleicht anders, wenn ihr euch sehen würdet?

B9: Dann hätte ich sicherlich schon genau diesen Punkt geklärt. Von daher ist das sicherlich wieder eine gute Frage. Im Call ist das, also die Hemmschwelle nochmal zu sagen: „Jetzt bleib doch nochmal dran“ oder so. Das heißt, wenn ich jetzt jemanden sehen würde, würde ich das mal schnell in einem Nebensatz machen so: „Wie ist eigentlich die Projektauslastung“ oder was auch immer. Dann hätte ich die Information quasi sofort. Die Hemmschwelle, oder was heißt Hemmschwelle, aber ich habe ja jetzt auch andere Sachen zu tun. Das ich jetzt ein Telefon nehme und dann da einfach anrufe, das ist schon ein wenig, das würde ich jetzt nicht unmittelbar einfach so machen. Denn dafür ist es jetzt nicht dramatisch genug. Das heißt absolut, da wäre ein Unterschied.

450 I: Okay, das heißt du telefonierst eher selten eins zu eins mit deinen Mitarbeitern sondern ihr habt
451 eher Calls, wenn ich das richtig verstanden habe?

452
453
454 B9: Genau. Das meiste sind Team-Calls. Zum Teil dann auch wirklich nur vor Ort. Also ohne, dass andere
455 noch dazu kommen. Was ich quasi gemacht habe ist, dass ich ein Kernteam gebildet habe. Das sind
456 dann tatsächlich nur die Leute vor Ort, die ich sehe, also die drei. Weil ich damit einfach eine andere
457 Geschwindigkeit erreiche als wenn ich einen Call einstelle und dann kann die Hälfte nicht. Ihr kennt
458 das ja. Dann suchst du wieder einen neuen Termin und dieser ganze Koordinationsaufwand wird für
459 mich irgendwann einfach zu hoch. Dann sage ich, komm, dann mache ich das mit drei Leuten. Die sind
460 dicht dran am Thema, ich bin dicht an ihnen dran und sie an mir und dann bekommen wir ein bisschen
461 mehr Geschwindigkeit.

462
463
464 I: Okay. Jetzt haben wir ein kleines Fallbeispiel und zwar stelle dir mal vor du hast einen wichtigen
465 Termin bei der Geschäftsführung eines Kunden oder bei eurer Geschäftsführung. Weil ich hatte das so
466 verstanden, euer Projekt geht eher über euer Unternehmen, richtig?

467
468
469 B9: Korrekt.

470
471
472 I: Okay, du hast einen wichtigen Termin bei der Geschäftsführung und es liegt in der Verantwortung
473 einer deiner Mitarbeiter, dafür eine Präsentation vorzubereiten. Wie stellst du denn sicher, dass der
474 Mitarbeiter das dann auch macht?

475
476
477 B9: Ja, genau die Situation hatte ich gerade. Genau das passiert jetzt dann um 11 Uhr gleich. Da
478 präsentiert jemand etwas für mich, weil ich ja gerade krank bin. Wie ich das sicherstelle. Also in dem
479 Fall ist das niemand aus dem Kernteam. Hier hatten wir noch einen Abstimmungscall. Ich hatte mich
480 a) darum gekümmert, ob die Person dazu Lust hat, das heißt das ging auch stark von ihr aus, dass sie
481 gesagt hat sie macht das gerne. Dann hatten wir einen Abstimmungscall. Jetzt werde ich nur noch
482 informiert über Änderungen. Ich habe gesagt, sie hat da freie Hand und kann das machen, wie sie das
483 für richtig hält. Das ist jetzt gerade genau diese Vertrauensfrage. Das ist genau das, die kenne ich gut.
484 Da weiß ich, die macht das. Da habe ich eben Folien vorgegeben und alle Details, wie sie das macht, ist
485 mir völlig recht. Das soll sie so machen wie sie es für richtig hält. Das heißt genau da war das jetzt
486 wieder entscheidend. Das hätte ich mit anderen Personen so nicht machen können. Weil wenn jetzt
487 etwas komisch oder falsch ist, was dann präsentiert wird, fällt das dann im Zweifel auf mich zurück.
488 Das ist jetzt unwahrscheinlich wertvoll. Das habe ich mir gestern Abend auch mehrfach gedacht, dass
489 man dann solche Personen auch im Team hat, die das übernehmen und wo ich mir keine Gedanken
490 machen muss. Da vertraue ich darauf, dass es klappt.

491
492
493 I: Und wie wäre das jetzt gewesen, wenn sie jetzt eine Mitarbeiterin wäre, die du nicht so oft siehst?
494 Wenn das jetzt ein anderer Mitarbeiter gewesen wäre?

495
496
497 B9: Genau, dann wäre auf jeden Fall mein Aufwand wesentlich höher gewesen. Weil ich hätte es
498 wesentlich engmaschiger kontrolliert. Ich hätte die Folien wahrscheinlich selber finalisiert um
499 zumindest da ein Risiko rauszunehmen und hätte zumindest das fix gemacht. Das zumindest da schon

mal nichts Falsches steht oder Rechtschreibfehler drinnen sind oder was auch immer. Und ich hätte wahrscheinlich auch den verbalen Text dazu, ich hätte es zumindest versucht, den auch noch dazu zu, also zu beeinflussen. Also ihr kennt das, es gibt Leute, die sagen oder die haben auch mal eine Tendenz schnell mal etwas zu sagen, was vielleicht nicht so schlau ist oder so. Das gibt es einfach. Das heißt ich würde schlimmstenfalls auch noch was in die Notizfelder schreiben, was quasi gesagt werden soll.

505

506

I: Ja, okay dann denken wir das jetzt einmal weiter, das Fallbeispiel. Also der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin kann aufgrund eines Zwischenfalls die Präsentation nicht fertigstellen, bis zu dem Abgabedatum. Wie reagierst du jetzt?

510

511

B9: Ich glaube das hängt vom Zwischenfall ab und von der Person. In dem Fall, also von der Person, von der ich jetzt gesprochen hatte würde ich mich wahrscheinlich einfach um Ersatz kümmern oder es im Zweifel selber machen. Wenn es eine andere Person wäre und mir der Grund nicht plausibel erscheint, würde ich es versuchen, es gibt so eine Grundregel in der Führung „Rückdelegation ist keine Option“. Das heißt, man muss immer gut darauf aufpassen, ob das wirklich ein valider Grund ist. Gut, wenn jetzt jemand krank ist, dann ist das eine Sache. Aber wenn ich jetzt das Gefühl hätte, das geht jetzt mehr darum, da hat jetzt jemand was zugesagt und hat jetzt doch keine Lust mehr zu. Dann würde ich das nicht zulassen. Dann würde ich das quasi durchsetzen, dass sie das trotzdem präsentiert oder abschließt oder was auch immer.

521

522

I: Okay. Stelle dir mal vor es ist jetzt schon zu spät, die Präsentation konnte nicht gehalten werden. Wer trägt dann die Verantwortung vor der Geschäftsführung? Du oder der Mitarbeiter?

525

526

B9: Nein, da würde schon ich dafür gerade stehen.

528

529

I: Okay und welche Konsequenzen würdest du dann für den Mitarbeiter einleiten?

531

532

B9: Hängt natürlich wieder sehr stark von dem Grund ab, ob es plausibel ist oder nicht. Wenn es plausibel ist, dann hätte das keine Konsequenz. Wenn ich daran jetzt meine Zweifel hätte, würde ich mich überlegen, also wie gesagt das ist jetzt kein riesen Drama, dann würde ich einfach überlegen, ob das auch Sinn macht in der Konstellation. Häufig gehören da ja auch zwei Seiten dazu. Wenn ich jetzt merke die eine Person hilft dem Team auf Dauer jetzt nicht wirklich, muss ich mir überlegen ob es Sinn macht, dass die überhaupt mitarbeitet. Umgekehrt klingt das jetzt vielleicht erstmal gemein, wenn man in diese Richtung denkt. Allerdings ist es ja häufig so, wenn von einer Person im Team wenig kommt, dann hat die vielleicht auch selber nicht so die Freude daran. Das heißt häufig tust du dem Mitarbeiter damit auch gar nichts Schlechtes. Dann spricht man vernünftig darüber und dann gibt es mit Sicherheit noch Optionen, die für beide besser sind als für das Team.

543

544

I: Okay. Jetzt haben wir wieder eine kleine Überleitung. Jetzt fokussieren wir uns auf das Thema Vertrauen. Sage doch erstmal einfach, was verstehst du denn unter Vertrauen?

547

548

B9: Das sind jetzt mehrere Begriffe. Erst gewisse Loyalität auf jeden Fall. Das ist natürlich jetzt keine Definition.

I: Ja es geht auch wirklich um deine persönliche, um dein persönliches Verständnis davon.

B9: Vertrauen ist für mich jetzt im Prinzip eine gewisse Loyalität, klar. Aber das ich weiß, dass die Person das tut, wie ich es mit ihr abgesprochen habe. Und dann alles daran setzt, das auch zu erreichen. Im Prinzip sorgt das bei mir dafür, dass ich mir keine Gedanken machen muss. Das ist eigentlich das Wichtigste. Weil wenn du jetzt kein Vertrauen hast, musst du ja jedes Mal überlegen, was bedeutet das jetzt für dich. Wo muss ich jetzt aufpassen, dass sie nicht irgendeinen Fehler macht, wo muss ich aufpassen, dass sie nicht irgendwie was komisches erzählt. Das heißt in die Richtung muss ich, fordert es mich wesentlich mehr, wenn ich zu jemandem kein Vertrauensverhältnis habe. Das heißt auch gerade, ihr kennt die Thematik mit kalten Konflikten. Das ist auch immer ein großes Thema. Wenn ich jemandem vertraue, haben wir auch ein offenes Verhältnis. Die würden mir das sagen, wenn ich vielleicht auch mal einen Fehler mache und gerade das ist, glaube ich, unwahrscheinlich wichtig. Das da nichts irgendwo „kaltes“ im Untergrund ist, wovon ich nichts weiß. Da würde ich davon ausgehen, dass Mitarbeiter, mit denen du ein vertrauensvolles Verhältnis hast, die würden das ansprechen. Ich auch, umgekehrt. Aber die mit Sicherheit auch. Wir sind da von der Hierarchie sehr, sehr flach. Das ist jetzt nicht das ihr euch vorstellen müsst, wir haben da eine starke Hierarchie drinnen.

I: Und das alles, was ist das dann für dich in Bezug auf den digitalen Arbeitskontext, auf die digitale Zusammenarbeit? Ändert sich da was in deinem Vertrauensverständnis? Oder kommt was hinzu?

B9: Ja ich denke es ändert sich viel. Es ist meiner Meinung nach schwerer Vertrauen aufzubauen im digitalen Kontext. Also der Prozess dauert sicherlich wesentlich länger, wenn es überhaupt möglich ist ihn, wahrscheinlich ist es noch nicht einmal möglich auch über einen sehr langen Zeitraum so ein Vertrauen aufzubauen wie man es hat, wenn man privat oder persönlich mit jemandem interagiert. Das heißt das ist für mich schon eine erhebliche Änderung. Wenn ich es mir irgendwie aussuchen kann, versuche ich immer, wieder auf den persönlichen Kontext wieder zu gehen. Ich mache das andere eben nur, wo es unbedingt Not tut. Wenn wir es irgendwie ersetzen können, ich sage mal, wenn es irgendwie privat zusammensetzen können wähle ich das immer. Also ohne Ausnahme.

I: Okay. Du hast es jetzt schon so ein wenig angesprochen, aber welche Bedeutung hat denn Vertrauen für dich in der Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern?

B9: Eine sehr hohe Bedeutung, eigentlich mit die Wichtigste überhaupt. Weil das ja auch die Basis ist für alles Weitere. Weil wenn man jetzt beispielsweise merkt, man vertraut sich nicht oder misstraut einander, dann wird es auch schwer werden, dass man im Team Spaß hat miteinander. Es wird schwer sein, dass man auch diverse Meinungen hört im Team. Das ist ja auch immer wichtig. Das man auch vielleicht von etwas ruhigeren Teammitgliedern etwas hört. All das wird man vielleicht nicht haben, wenn man sich nicht vertraut. Von daher ist das einfach die Basis, auch in beide Richtungen. Ich sage mal ganz offen, mir ist es wichtig, dass wir immer ganz offen sprechen. Das heißt Feedback geht in beide Richtungen. Ich bekomme auch Feedback. Wenn es Not tut auch ein kritisches. Dafür bin ich auch dankbar. Und das klappt eben nur mit Vertrauen. Es würde sich nie jemand trauen mir da etwas

599 zu sagen, wenn er Angst hat, ich könnte ja eine schlechtere Note geben. Das könnte ich ja und da
600 könnte er ja auch wenig machen. Von daher funktioniert das nur, wenn man sich vertraut. Von daher
601 ist das unwahrscheinlich wichtig.

602
603
604 I: Und jetzt nochmal bezogen auf den digitalen Arbeitskontext. Wie ist da die Bedeutung von
605 Vertrauen?

606
607
608 B9: Eigentlich ja genauso hoch. Mit Sicherheit sogar genauso hoch. Es ist für mich nur schwerer es
609 aufzubauen und es zu halten. Das heißt das Zielbild ist schon, dass ich Vertrauen auch da habe ist
610 absolut gegeben.

611
612
613 I: Und inwiefern ist Vertrauen dann für dich auch für eine gute Beziehung zu deinen Mitarbeitern
614 wichtig? Oder anders gefragt, kannst du eine gute Beziehung zu jemandem aufbauen, zu dem du nicht
615 so das Vertrauen hast?

616
617
618 B9: Nein das ist schwer. Also man gibt sich ja trotzdem Mühe. Das ist auch meine Pflicht. Aber natürlich,
619 also es heißt ja im Umkehrschluss immer das du jemandem misstraut. Ich meine wir haben ja jetzt
620 keine, das muss man ja jetzt alles in Maßen sehen. Wir haben ja jetzt alle irgendwo gute und fähige
621 Mitarbeiter. Aber natürlich gibt es Leute, denen du mehr vertraust als anderen. Das ist ganz normal.
622 Aber ist auch im Digitalen unwahrscheinlich wichtig, klar.

623
624
625 I: Und du hast gerade schon gesagt, dass es beidseitig wichtig ist zu vertrauen. Nur jetzt erstmal du in
626 Bezug auf deine Mitarbeiter, woran merkst du, dass du einem Mitarbeiter vertrauen kannst?

627
628
629 B9: Lass mich mal überlegen. Ja, das sehe ich in einem Zusammenspiel aus mehreren Faktoren. Das ist
630 ja sehr subjektiv. Deswegen hole ich mir auch immer Feedback von anderen ein. Das ist immer ganz
631 entscheidend. Im Prinzip ist das Zusammenspiel aus der Offenheit, die ich auch vom Anderen erfahre,
632 was ich zum Glück häufig erfahre. Weil in dem Moment, wo sich jemand dir öffnet und man offen
633 darüber spricht und auch über sensible Themen mit dir spricht weißt du ja dass der dir vertraut. Sonst
634 würde der das ja nicht machen. Dann ist das natürlich auch ziemlich schnell eine beidseitige Geschichte
635 aber auch das Zusammenspiel, dass man jetzt über private Themen redet, dass man sich gerne auch
636 zusammen trifft. Und nicht nur da zusammentrifft, wo es unbedingt Not tut. Ja, aber auch, ich sage
637 mal, die gesamte Bereitschaft an Themen mit dir zusammen zu arbeiten, also wie weit da jemand geht.
638 Wir arbeiten uns jetzt alle nicht tot. Also wir sind da für eine Beratung sehr, sehr menschlich. Wir haben
639 da jetzt alle keine extremen Arbeitszeiten. Aber sicherlich gibt es da den ein oder anderen, der auch
640 mal Freizeit dafür opfert. Und das schafft natürlich bei mir auch Vertrauen, wenn ich merke die
641 nehmen das ernst. Aber natürlich, da fehlt noch ein letzter Punkt, die Arbeitsergebnisse. Wenn ich jetzt
642 merke da kommt permanent ein super Ergebnis, schafft das natürlich Vertrauen. Wenn ich jetzt merke,
643 Mensch, ich bekomme da jetzt Folien zurück, mit denen kann ich jetzt nicht viel anfangen. Dann muss
644 ich mir natürlich auch überlegen, woran das liegt.

645
646
647 I: Welches Verhalten legst du dann an den Tag, wenn du einem Mitarbeiter vertraust im Gegensatz
648 dazu, wenn du einem nicht so vertraust?

649
650
651 B9: Ich glaube ein lockereres Verhalten. Ich sage mal bildlich gesprochen lässt du die Zügel dann ein
652 bisschen lockerer. Ja man hat dann wahrscheinlich einen etwas lockereren Umgang miteinander und
653 es fällt dann auch leichter, eine angenehme Atmosphäre zu schaffen. Wenn du jetzt jemandem
654 misstraut, also so ganz extrem ist es ja nicht, also das soll sich jetzt nicht so anhören, aber mal
655 angenommen, dann bist du auf jeden Fall vorsichtiger, was du von dir äußerst, was du von dir kund
656 tust. Und das merken deine Teammitglieder dann natürlich auch.
657
658
659 I: Jetzt nochmal auf den digitalen Arbeitskontext. Welche Rolle spielt dabei die Präsenz und gibt es da
660 vielleicht Methoden, wie du da Vertrauen noch besser herstellen kannst? Weil du selber ja auch sagst
661 es ist besonders schwierig. Benutzt du dann ein besonderes Medium, wenn du da irgendwie ein
662 Problem hast?
663
664
665 B9: Also wenn ich wirklich ein Problem hätte, was ich jetzt noch nicht hatte, dann würde ich
666 telefonieren oder natürlich noch besser persönlich sprechen. Wir haben normal die Teamcalls. In der
667 Regel ohne Video, wenn ich jetzt mal Lust habe mache ich auch mal ein Video an, aber in der Regel
668 ohne Video. Ansonsten Techniken im digitalen Kontext, um da was aufzubauen, habe ich jetzt so nicht.
669 Ich würde eher sagen so Intuition oder Bauchgefühl, was man da so anwendet.
670
671
672 I: Dann gehen wir jetzt mal auf die andere Richtung und zwar woran erkennst du, dass deine
673 Mitarbeiter dir vertrauen?
674
675
676 B9: Das ist, glaube ich, eben schon einmal kurz angeklungen. Die Bereitschaft von sensiblen
677 Informationen. Das kann jetzt auch mal was Privates sein. Kann aber jetzt auch sein, dass sie ganz offen
678 kommunizieren. Das ist mit Sicherheit ein Indikator. Für mich auch immer eine gewisse Loyalität, wie
679 man jetzt spricht. Also jetzt gar nicht über mich, sondern auch übers Team, über andere
680 Teammitglieder etc.. Es muss eigentlich noch mehr geben, aber so spontan, stellt sonst gerne eine
681 Nachfrage, aber so spontan würde ich jetzt sagen sind das die beiden Punkte. Wobei es sicherlich noch
682 mehr gibt, weil das ein Zusammenspiel aus mehreren Faktoren noch ist.
683
684
685 I: Ja vielleicht nochmal ein bisschen anders gefragt und auch nochmal einen anderen Aspekt. Welche
686 Konsequenz hat es denn konkret, wenn ein Mitarbeiter dir nicht vertraut?
687
688
689 B9: Ich hoffe jetzt rein zwischenmenschlich keine allzu große. Natürlich muss man da aufpassen, dass
690 man die Leute jetzt nicht zu ungleich behandelt. Aber natürlich würde sich das im Zweifel, im
691 Extremfall, auch in der Arbeitsatmosphäre widerspiegeln. Vielleicht auch in meiner Bereitschaft, die
692 Person, also die Ergebnisse jetzt beispielsweise blind abzunehmen. Das machst du ja mit einigen, das
693 was ich auch vorher geschildert hatte, dass ich nur noch über die finale Präsentation drüber schaue.
694 Das machst du nicht wo du nicht vertraust. Den würde ich wesentlich engmaschiger kontrollieren.
695
696
697 I: Ja. Hattest du vielleicht auch schon mal eine konkrete Situation, wo du das Gefühl hattest, der
698 vertraut mir da jetzt nicht? Und kannst du von dieser Situation vielleicht mal erzählen?

699
700
701 B9: Nee, so jetzt spontan, da hab ich jetzt gar keine, das fällt mir jetzt schwer. Ich reiche das aber gerne
702 nach, wenn mir da noch ein Beispiel kommt. Nee also in unterschiedlichem Maße sicherlich. Aber wo
703 ich jetzt sage, nee da war jetzt kein Vertrauen, nee das wäre jetzt übertrieben.
704
705
706 I: Okay. Gut, wir kommen jetzt auch schon zu den Abschlussfragen. Du kannst dir jetzt einmal vorstellen
707 es wäre alles möglich. Du kannst jetzt mal einen Aspekt in der Zusammenarbeit mit deinen
708 Mitarbeitern ändern. Was wäre das und warum?
709
710
711 B9: Also wenn ich etwas ändern könnte, das kommt jetzt wenig überraschend, dann würde ich
712 natürlich versuchen, dass die alle zusammenarbeiten, also ohne räumliche Trennung. Das ist natürlich
713 jetzt aber eine Illusion. Für mich, was am wünschenswertesten wäre, weil es einfach am meisten Spaß
714 macht und es eigentlich für alle die Zusammenarbeit vereinfacht.
715
716
717 I: Und wenn das jetzt nicht geht und ihr trotzdem noch digital kommuniziert. Was wäre es dann
718 vielleicht noch?
719
720
721 B9: Vielleicht zumindest ein häufiges Sehen. Das könnte doch helfen. Dass es zumindest etwas leichter
722 fällt, eine persönliche Beziehung zu jemandem aufzubauen als jetzt per Telefon. Ich meine das liegt
723 jetzt an mir. Wenn ich jetzt wollte, könnte ich wahrscheinlich auch sagen, jetzt lasse uns mal da und
724 da treffen. Das könnte man alles machen. Aber du hast ja auch, also die Leute haben ja auch alle andere
725 Themen. Von daher möchte ich sie auch nicht zu sehr einspannen.
726
727
728 I: Das könntest vielleicht du ändern, sagst du. Was könnte vielleicht auch die Organisation, das
729 Unternehmen ändern, damit es für dich leichter wäre?
730
731
732 B9: Ich glaube die könnten wenig machen. Also was ich mir wünsche, bekomme ich auch. Auch von
733 der Technik, da wir in dem Bereich ja auch beraten, haben wir da eigentlich alles, was es so gibt. Also
734 nö. Also wir haben auch sehr viele soziale Aktivitäten, die genau in diese Richtung abzielen. Da machen
735 wir unwahrscheinlich vieles. Vier Mal im Jahr haben wir ein Forum, wo alle Berater hin kommen. Dann
736 haben wir alle paar Monate ein Teamevent in einer der deutschen Städte, wo wir reine soziale Sachen
737 machen. Einmal im Jahr fliegen wir zusammen in den Urlaub. Letztes Jahr waren wir zusammen auf
738 Mallorca, dieses Jahr gehen wir Segeln. Das sind alles Sachen, die komplett bezahlt werden. Da gibt es
739 keinen Urlaubstag, also da musst du keinen Urlaub für nehmen. Was nur deshalb gemacht wird, um
740 eben dieses Vertrauen aufzubauen. Um diesen sozialen Aspekt zu steigern. Von daher, da kann ich
741 mich wirklich nicht beschweren. Also das sind glaube ich Sachen, die kann man dann irgendwo nicht
742 verhindern.
743
744
745 I: Ja das klingt gut. Wann können wir anfangen? (lacht)
746
747
748 B9: (lacht) Erzähle ich dann noch ohne Tonaufnahme. (lacht)

749

750 I: Okay, ja möchtest du darüber hinaus noch etwas zum Thema ergänzen? Vielleicht etwas, was du
751 betonen möchtest, etwas, das dir besonders wichtig erscheint oder etwas, dass wir noch gar nicht
752 berücksichtig haben?

753

754

755 B9: Ging das jetzt, wäre das auch von euch aus, also ihr hättet den Fokus auch ohnehin voll auf das
756 Vertrauen gelegt, oder?

757

758

759 I: Ja genau, also erstmal hatten wir uns überlegt allgemein die Beziehung zwischen Führungskraft und
760 Mitarbeiter zu betrachten. Doch das ist ja auch ein Zusammenspiel, was aus vielen Faktoren besteht
761 und da haben wir uns jetzt das Vertrauensverhältnis rausgesucht weil das ja vielleicht am stärksten
762 dadurch beeinflusst wird, dass man sich nicht sieht.

763

764

765 B9: Unbedingt. Ja genau. Das ist auch aus meiner Sicht genau der richtige Schwerpunkt. Würde ich
766 genauso machen. Ist ein super spannendes Thema, vor allem auch weil es ja alle Unternehmen betrifft.
767 Von daher bin ich gespannt und da habt ihr euch ein gutes Thema ausgesucht. Ich hoffe ich konnte
768 euch da ein wenig helfen und dann drück ich die Daumen, dass da was Gutes rauskommt.

769

770

771 I: Ja danke auch für deine klaren Aussagen. Also wirklich, das ist glaube ich sehr gut verwendbar für
772 uns.

773

774

775 B9: Super, so soll es sein.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 10

Ort: Universität Hamburg, Bibliothek der Wirtschaftswissenschaften, Raum 5

Datum: Do., 18.04.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): persönlich

Gesprächspartner: MA6

- a. Geschlecht (m/w/d): männlich
- b. Alter: 35 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Mitarbeiter
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): ---
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Senior Consultant
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 10 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 2 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 3-4 Tage pro Woche
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 45 Minuten 19 Sekunden Tonbandaufnahme: Ja

1 **Interview 10**

2
3 I: Also du bist ja Führungskraft bei ‚Unternehmen‘, richtig?
4

5
6 B10: Das ist schwierig zu sagen. Führungskraft im Sinne von Projekten ja, im Sinne von
7 Personalverantwortung, außer bei Azubis, nicht, nein.
8

9
10 I: Okay. Wie oft bist du in der Woche im Büro anwesend, wie oft bist du abwesend, so im Durchschnitt?
11

12
13 B10: So zwischen drei und vier Mal bin ich anwesend.
14

15
16 I: Okay, alles klar. Und du arbeitest in Vollzeit?
17

18
19 B10: Ja.
20

21
22 I: Okay, super. Dann haben wir das soweit geklärt.
23

24
25 B10: Vielleicht auch davor, mein vorheriger Beruf, ebenfalls IT Branche, da war ich in einer kompletten
26 Führungsposition zwei Jahre. Vielleicht auch für euch als Kontext, wieso ich gesagt habe, ich mache
27 das hier mit.
28

29
30 I: Ah schön, okay. Also wir würden jetzt tatsächlich zu dem Interview kommen. Dazu hatte ich ja schon
31 ein bisschen was gesagt. Wenn ich Rückfragen habe oder so frage ich einfach, ich hoffe das ist okay für
32 dich.
33

34
35 B10: Klar.
36

37
38 I: Sonst setzte ich auf deine freie Meinungsäußerung (lacht).
39

40
41 B10: Wird das zensiert? (lacht)
42

43
44 I: Nein (lacht). Okay erzähle doch einmal etwas von deiner Tätigkeit als Berater? Wie sieht so der
45 Arbeitsalltag von dir aus?
46

47
48 B10: Reden wir so vom Arbeitsalltag am Kunden oder vom Arbeitsalltag im Büro?
49
50

51 I: Dein Arbeitsalltag, sowohl als auch.
52
53
54 B10: Okay. Also im Büro ist es ganz klassisch. Du kommst morgens rein, machst erstmal deine ganzen
55 E-Mails auf, trinkst einen Kaffee und versuchst, das ganze abzuarbeiten. Du schaust, welche To-Dos
56 anstehen und Priorisierst das Ganze, besprichst mit deinem Team, was so alles ansteht. Ich glaube
57 heutzutage nennt man das Jour fixe bzw. Stand-Up Meetings. Dann gehst du in die jeweiligen
58 Geschichten, das kommt ganz darauf an, was für Aufgaben du gerade hast. Du versuchst sie einfach
59 abzuarbeiten, mit deinen jeweiligen Kunden. Also im Durchschnitt hat man zwischen 10 bis fünfzehn
60 Ansprechpartner mit denen man redet am Tag, außerhalb der Firma. Innerhalb der Firma, das kommt
61 auch ein wenig auf die Tage an, du hast ja verschiedene Abteilungen, mit denen du arbeitest. Wir
62 haben insgesamt sieben Abteilungen. Also Operating, Entwicklung, mit dem Service macht man viel,
63 Customer Advisor und natürlich mit der Chefetage, Consulting, Marketing. Da kommt einiges zustande
64 und das kommt eben immer auf die Projektphase an. Das ist der eine Tag und der zweite Tag wäre,
65 also natürlich noch die Mittagspausen dazu. Der zweite Tag, wenn man den am Kunden betrachtet,
66 dann morgens der Flug hin. Dann zum Kunden hinfahren, in welcher Form auch immer, oder vor
67 Tagesanreise natürlich. Dann fängst du so einen Workshop oder eine Schulung an. Da stellst du dich
68 erstmal vor, versuchst das Produkt an den Mann zu bringen bzw. denen das Produkt näher zu bringen.
69 Der Vertriebsprozess ist ja schon erledigt zu diesem Zeitpunkt und ja, kommt, wie gesagt, einfach
70 darauf an, was du gerade mit dem Kunden zusammen erarbeiten musst.
71
72
73 I: Okay. Du hattest von den Stand-Up Meetings gesprochen. Die habt ihr jeden Morgen, wenn du dort
74 bist oder ein Mal pro Woche?
75
76
77 B10: Wir haben sowohl Jour fixes ein Mal pro Woche wie auch jeden Tag Stand-Up Meetings, wenn du
78 neu in ein Projekt rein kommst. Das kommt aber auch auf die Teamzusammensetzung bzw. auf das
79 Projekt selber an.
80
81
82 I: Okay. Welche digitalen Tools kommen da bei euch zum Einsatz? Bzw. wie organisiert ihr euch da in
83 der Zusammenarbeit untereinander?
84
85
86 B10: Wir haben ein Projektmanagementtool. Ich persönlich arbeite mit Darya. Ich weiß nicht ob euch
87 das was sagt?
88
89
90 I: Nee, sag mir jetzt gerade nichts. Erzähle gerne etwas darüber.
91
92
93 B10: Das ist ein Ticketing-System mit dem man versucht sein Projekt entsprechend aufzusetzen. Mit
94 dem man versucht, seine Arbeit zu tracken. Dann, ganz klassisch, E-Mail. Ob nun Outlook oder
95 Thunderbird oder wie auch immer es heißen mag. Ähm, welche Tools? Ein CM, mit dem man sehr,
96 sehr, sehr viel arbeitet, weil die Korrespondenz zu den jeweiligen Kunden oder Kollegen auch darüber
97 stattfindet.
98
99
100 I: Ist das euer eigenes CM?

101
102
103 B10: Ja
104
105
106 I: Ja, okay.
107
108
109 B10: Ja, eigenes entwickeltes. Genau.
110
111
112 I: Das heißt darüber werden auch Termine abgestimmt?
113
114
115 B10: Auch, ja.
116
117
118 I: Wie werden bei euch Entscheidungen getroffen, analog oder digital?
119
120
121 B10: Interessante Frage. Was verstehst du darunter?
122
123
124 I: Naja, es gibt ja so Entscheidungsprozesse, wo man sagt, wir verlagern das komplett auf die digitale
125 Ebene und sagt dann so, dadurch können wir es dokumentieren oder wie auch immer. Oder man sagt
126 eben, man trifft es in der Runde. Das kommt ja immer darauf an.
127
128
129 B10: Also Entscheidungen am Projekt trifft man grundsätzlich immer Face-to-Face. Ob nun per pedes
130 oder am Telefon ist ja was anderes, aber ich lasse mir IT-seitig keine Entscheidungen abnehmen. Wenn
131 das die Frage beantwortet.
132
133
134 I: Okay, ja das beantwortet die Frage. Wie sind bei euch die Verantwortlichkeiten geregelt? Also was
135 kannst du selber entscheiden und wo sind dann Entscheidungskompetenzen dann auch begrenzt?
136
137
138 B10: Ab einer gewissen Summe, die gedeckelt ist. Die Summe werde ich hier nicht nennen.
139
140
141 I: Nein, alles gut. Okay.
142
143
144 B10: Ansonsten habe ich über mein ganzes Projektbudget wie auch was Reisetätigkeiten betrifft oder
145 so oder auch sonstiges, also wenn es wirklich um reine Budgetfragen geht habe ich wirklich komplett
146 freie Hand. Wenn es um meine Prozesse, meine Arbeit mit dem Team zusammen oder für mich
147 persönlich geht, dann genauso mit Abstimmung natürlich. Aber es gibt keine Vorgaben im Sinne von,
148 dass die Chefetage ganz oben sagt ihr müsst das unbedingt so und so machen. Ich glaube die Zeit ist
149 auch vorbei.
150

151
152 I: Okay. Und du sagtest ja glaube ich schon mal ein bisschen was dazu, Informationen werden bei euch,
153 auch über das Projekt, über das CM übermittelt?
154
155
156 B10: Unbedingt.
157
158
159 I: Okay. Im Folgenden würde ich jetzt gerne mit dir ein wenig über die Zusammenarbeit mit deiner
160 Führungskraft sprechen beziehungsweise mit eurem Team, wie das so läuft. Erzähl doch mal was zu
161 der Zusammenarbeit.
162
163
164 B10: Mit wem jetzt?
165
166
167 I: Also in eurem Team, zu deiner Führungskraft interessiert uns natürlich besonders.
168
169
170 B10: Okay, also ich glaube man muss eine klassische Beratertätigkeit ziemlich differenziert betrachten
171 zu einem Nine-to-five-Job, der in einem Büro stattfindet. Weil eben wir als Berater oder ich eben sehr,
172 sehr eigenständig arbeiten. Und im Team eben nur verschiedene Aufgaben verteilt werden, in welche
173 Abteilungen auch immer. Die Kommunikation zum Vorgesetzten, auch da ist es so, dass ein Großteil
174 der Arbeit einfach komplett von mir gestaltet wird. Ja also da ist der Kommunikationsbedarf relativ
175 gering. Wenn es dann um grundsätzliche Sachen wie Prozessoptimierung oder so geht unterhält man
176 sich selbstverständlich. Wenn es um auch Verbesserungen geht, geht man zum Chef oder auch
177 umgedreht der Chef kommt zu einem und sagt „komm da müssen wir ran“. Aber ansonsten, wie ist die
178 Arbeit. Ich überlege gerade, ich schaue mir heute den Tag an und letzte Woche. Ich glaube mit meinem
179 direkten Vorgesetzten habe ich, wenn es hochkommt, 30 Minuten gesprochen. Heute hatte ich zum
180 Beispiel eine Situation, wo es um eine neue Projektübergabe ging. Wo eben abgestimmt werden sollte,
181 was für ein Kontext, wie viel Arbeit da von mir einfließt weil ich ein Projekt einfach begleite. Aber die
182 Entscheidungen darüber treffe ich. Und die Kommunikation darüber ist nicht zwingend notwendig.
183
184
185 I: Mm (zustimmend). Wie würdest du das Verhältnis zwischen euch beiden beschreiben?
186
187
188 B10: Differenziert.
189
190
191 I: (lacht) Magst du dazu noch ein bisschen mehr erzählen?
192
193
194 B10: Ja (lacht), kann ich machen. Es ist wie so häufig, dass man verschiedene Differenzen hat. Das ist
195 in einem Arbeitsalltag glaube ich auch ganz legitim und normal. Ich habe meine Erfahrungen gemacht,
196 er hat seine Erfahrung gemacht. Oder die Führungskraft hat seine Erfahrung gemacht. Wie ist das
197 Verhältnis? Man kommt persönlich gut miteinander aus, aber die Arbeit zusammen könnte besser
198 gehen.
199
200

201 I: Was sind da so für Herausforderungen?

202

203

204 B10: Sprache vor allem. Ich glaube, dass man miteinander dieselbe Sprache spricht ist sehr, sehr häufig
205 das größte Problem heutzutage. IQ ist ein Thema (lacht). Ja, keine Ahnung.

206

207

208 I: Hast du da eventuell auch die Erfahrung gemacht, dass es durch den Einsatz digitaler Tools, also
209 Kommunikation über E-Mail oder so, sich nochmal verändert?

210

211

212 B10: Ja, genau. Das ist ja genau das Thema. Also Rhetorik ist gerade in Schriftform digitaler
213 Unterstützung, also man kann keine Emotionen über Digitalisierung abbilden. Jedenfalls noch nicht.
214 Ich glaube das ist auch so ein sehr, sehr wichtiger Faktor weil man Dinge meinetwegen zwar mit
215 Nachdruck formuliert, aber nicht böse gemeint ist. Ich glaube Sender-Empfänger-Modell nennt man
216 das im Marketing. Ja und derjenige versteht das dann anders und das ist, glaube ich, im Arbeitsalltag
217 täglich der Fall, dass es da zu Differenzen kommt.

218

219

220 I: Okay, verstehe. Gab es denn vorher auch Vorgesetzte, mit denen es anders funktioniert hat? Mit
221 denen es anders war? Wo du das vergleichen kannst irgendwie?

222

223

224 B10: Ja ich glaube man kann jeden Vorgesetzten mit einem anderen vergleichen. Es gab Personen in
225 meinem Werdegang wo ich sagen würde, die hat die Führungsrolle gut ausgefüllt. Es gab Personen,
226 wo ich sage, es hätte noch besser laufen können. Ich glaube ein ganz wichtiger Faktor ist gerade wenn
227 man den HR Kontext ansieht, wie bereitwillig ist er sich vor beziehungsweise hinter das Team oder
228 hinter einen selber zu stellen. Das ist ein ganz wichtiger Faktor. Dazu kommt, wie bereitwillig ist er, die
229 Mitarbeiter auch weiterzuentwickeln. Großes Thema. Wo sind da die Unterschiede? Auch da ist IQ
230 glaube ich ein ganz, ganz großes Thema. Da sind die Softskills in der Regel wesentlich wichtiger als die
231 Hardfacts.

232

233

234 I: Okay. Magst du da noch ein paar konkrete Eigenschaften nennen, neben dem IQ sagtest du ja auch
235 Softskills. Magst du das noch ein wenig ausformulieren, weiterführen?

236

237

238 B10: Ja es kommt schon darauf an, wenn du verschiedene Belange hast, die du an deinen Vorgesetzten
239 heranträgst, erstmal Verständnis dafür zu haben. Ich glaube ein offenes Ohr, Zuhören ist ein ganz
240 großes Thema. Das dann auch für sich erstmal wirken zu lassen und dann gegebenenfalls ja auch das
241 für sich selber erstmal zu realisieren und zu schauen okay macht das Sinn und dann die entsprechenden
242 Wege zu gehen. Das ist das eine. Ich glaube was auch wichtig ist sind Softskills im Kontext zu einer
243 Führungskraft. Wie formuliert man das? Ich glaube auch eine Führungskraft heutzutage muss
244 einfühlen können. Aber auf der anderen Seite muss er auch ganz klar Grenze ziehen können. Er muss
245 auch ganz klar sagen können: „Okay bis hier hin und nicht weiter und wenn ich dir sage das geht so
246 rum oder da lang, dann halte dich auch daran“. Und das können die meisten auch nicht mehr. Rückgrat
247 ist ein großes Thema. Gerade wenn es noch eine Hierarchiestufe höher gibt. Ja.

248

249

250 I: Okay. Habt ihr auch Tools im Einsatz, um eure Projektstände zu monitoren? Die das Ganze quasi
251 transparent machen?

252

253

254 B10: Ja unbedingt. Controlling in jeglicher Hinsicht ist absolut notwendig. Also das ist genau so ein
255 Ticketingsystem, mit dem wir arbeiten. Beziehungsweise mit dem CM kann man auch Tickets einstellen
256 wo man trackt okay so viel Arbeitszeit ist bei dem Projekt aufgekommen. Und somit dann eben auch
257 schauen, okay das hat der Kunde eingekauft, das haben wir aufgewendet. Und dann kommt es eben
258 auch noch, was für eine Art von Arbeit war das. Das kann man ja auch entsprechend monitoren. Ja, da
259 ist so ein CM nicht ganz uninteressant und nicht ganz unwichtig.

260

261

262 I: Mm (zustimmend). Wie ist da so das Feedback, also wird von dir aktiv immer, werden Projektstände
263 eingefordert, oder?

264

265

266 B10: Ja, einmal monatlich.

267

268

269 I: Einmal monatlich, okay.

270

271

272 B10: Von der Führungskraft einmal monatlich, von mir selber, ich gebe das an meine Kunden
273 beispielsweise einmal wöchentlich raus. Im Team selber wird das beispielsweise tatsächlich relativ
274 wenig gemacht, das man das gegenseitig vergleicht. Das macht man nicht.

275

276

277 I: Okay, spannend. Ja du hast schon so ein wenig erzählt, was macht für dich so erfolgreiche
278 Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus.

279

280

281 B10: Kommunikation. Das ist der wichtigste Faktor. Das man miteinander redet und nicht auf die
282 Goldwaage legt. Dass man nichts persönlich nimmt im Arbeitskontext sondern wirklich versucht
283 miteinander erfolgreich zusammenzuarbeiten und sich weiterzuentwickeln.

284

285

286 I: Okay. Und wie zeigt sich das in der Zusammenarbeit über digitale Tools?

287

288

289 B10: Es wird mehr und mehr genau diese persönliche Schiene rausgenommen.

290

291

292 I: Okay. Ist das für dich gut, ist das für dich schlecht?

293

294

295 B10: Ich habe beides erlebt. Sowohl mit als auch ohne digitale Unterstützung. Und ich glaube das ist
296 gerade an der Grenze ist, wo man aufpassen muss, die persönliche Schiene nicht komplett
297 auszusperren.

298

299

300 I: Okay. Was für Maßnahmen unternimmst du selber, wenn du merkst, es läuft in der Beziehung
 301 zwischen dir und deiner Führungskraft nicht gut?
 302
 303
 304 B10: Ich gehe in das persönliche Gespräch.
 305
 306
 307 I: Okay und dann auch Face-to-Face?
 308
 309
 310 B10: Unbedingt.
 311
 312
 313 I: Okay, alles klar. Wie ist da so die Offenheit?
 314
 315
 316 B10: Kommt auf die Führungskraft an. Grundsätzlich ist das offene Ohr da. Die Frage ist wie viel davon
 317 angenommen wird.
 318
 319
 320 I: Okay, stelle, denke mal an deine Zeit zurück als du bei euch angefangen hast. Was hast du getan um
 321 sicherzustellen, dass die Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft gut funktioniert?
 322
 323
 324 B10: Was habe ich getan. Ich habe versucht erstmal meine Arbeitskraft dort anzubringen, wo es den
 325 Bedarf gab. Man fing an und hat die ersten Projekte mit begleitet und hat versucht sich gegenüber
 326 allem offen zu stellen. Ich glaube damit fängt es grundsätzlich an, wenn man einen neuen Job antritt.
 327 Ich glaube wichtig ist, Offenheit, Loyalität, Treue auch in dem was man macht und Ehrlichkeit. Und
 328 wenn man das ist und wenn man das für seinen Arbeitsalltag auch in die Zukunft packt, dann sind das
 329 auch Werte, die man definitiv immer mitnehmen sollte.
 330
 331
 332 I: Okay, ja klingt gut (lacht).
 333
 334
 335 B10: Wie man es umsetzt ist eine andere Sache. Das müssen andere Personen bewerten (lacht).
 336
 337
 338 I: Das ist wahr. Okay jetzt hast von deiner Arbeit etwas erzählt und jetzt haben wir ein kleines
 339 Praxisbeispiel. Ich muss nur eben sehen, wie ich das umstellte weil das ja bei euch nicht so der Fall ist
 340 sondern du arbeitest ja eigenverantwortlich. Aber versuche dich vielleicht trotzdem kurz in die Lage zu
 341 versetzen, auch mit deiner Führungskraft, die du jetzt hast. Also es gibt einen wichtigen Termin mit
 342 der Geschäftsführung eines Kunden. Es liegt in deiner Verantwortung eine Marktrecherche
 343 vorzunehmen und eine umfassende Präsentation vorzubereiten. Wie wird bei euch sichergestellt, dass
 344 du das auch tatsächlich tust? Also du hattest ja schon von euren Tools erzählt, läuft es auch über diese
 345 Tools oder gibt es darüber hinaus noch über weitere Wege?
 346
 347
 348 B10: Es gibt einen Projektplan. Den setzten wir auf. Also das was du da gerade beschreibst ist eigentlich
 349 nicht meine Arbeit. Ich habe mit dem Vertriebsprozess nichts zu tun. Aber man kann das gerne auf

meine Arbeit adaptieren. Also wir haben, definieren ja auch verschiedene Milestones. Du hattest vorher gefragt, wie sieht das eigentlich aus, also ob wir Dinge monitoren. Also das fällt eigentlich in genau dieselbe Riege. Also ich sage meiner Führungskraft pass auf bis dann und dann ist das erledigt. Ein Projekt ist meistens in mehreren Schritten, in mehreren Milestones geclustert und dann wird das den Monat danach beispielsweise sich wieder angesehen und geschaut, hat man das erreicht oder nicht. Ja und wenn nicht gibt es entsprechende Maßnahmen dazu und wenn ja sollte man darüber nachdenken, ob man die Geschwindigkeit, die man auf der Straße, ob man die eventuell noch effizienter gestalten kann, die vielleicht noch beschleunigen kann oder ob es genau richtig war. Das entsprechend einzusetzen.

I: Okay, wenn du jetzt von diesen Maßnahmen sprichst, wenn du Ziele nicht erreichst, wie würden die aussehen? Oder wenn diese Milestones nicht gehalten werden können?

B10: Puh, ist natürlich noch nie passiert (lacht). Wie sieht sowas aus. Ja man muss das tatsächlich analysieren, woran liegt es. Hat man sich vorher vielleicht zu hohe Ziele oder Erwartungen, vielleicht hat man auch sich selber überschätzt gegenüber dem Kunden. Der Kunde ist ein ganz wichtiger Faktor. Du hast eine Projektarbeit. Die ist mehr oder minder genormt. Keine Ahnung man sagt ein durchschnittliches Projekt dauert vielleicht drei Monate. Daran hältst du auch fest und definierst darüber deine Milestones. Aber wenn sich der Kunde eben beispielsweise 1,5 Monate lang mal nicht meldet - und das passiert in diesem Geschäft tatsächlich – dann reißt das deine komplette Timeline. Und das musst du selber dann komplett verantworten. Da gibt es dann Dinge wie warum hast du nicht hinterhergerufen. Aber am Ende ist das tatsächlich vollkommen egal. Man muss einfach schauen, die Geschwindigkeit auf die Straße bringt.

I: Also bei euch geht es um Geschwindigkeit. Also daran werden auch eure Ergebnisse gemessen?

B10: Qualität, Quantität, Geschwindigkeit.

I: Okay, spannend. Okay das heißt, ich muss nur gerade Mal fragen, gibt es bei euch so Situationen, wo ihr wirklich kurzfristige Sachen erledigen müsst? Wo wirklich Sachen sehr kurzfristig sind?

B10: Ja.

I: Und wo es dann auch mal passieren kann, aufgrund eines Zwischenfalls X, schaffst du es eben nicht, die Sache umzusetzen. Kommt das vor?

B10: Selbstverständlich.

I: Okay. Wie reagiert deine Führungskraft?

400 B10: Krankheit zum Beispiel.

401

402

403 I: Ja Krankheit ist ein blödes Beispiel, weil dagegen kann man ja schlecht was machen.

404

405

406 B10: Ja das ist ja vollkommen egal, was die Auslöser sind. Oder meinst du in dieser Situation aufgrund
407 meiner Unfähigkeit? Oder woran machst du das fest?

408

409

410 I: Ja es ist für die Führungskraft erstmal nicht ersichtlich, warum du das nicht einhalten konntest.

411

412

413 B10: Das passiert nicht.

414

415

416 I: Weil es immer irgendwie ersichtlich ist?

417

418

419 B10: Dafür gibt es die Tools, ja.

420

421

422 I: Das heißt Transparenz durch Tools.

423

424

425 B10: Ja unbedingt. Und durch Kollegen. Also wir haben Assistenten, die uns dabei entsprechend
426 unterstützen. Und die sollten schon irgendwo soweit involviert sein, dass wenn es genau zu so einer
427 Situation kommt, dass man dann relativ schnell entweder jemanden als Ersatz einsetzen kann. Oder
428 da wieder mit nicht digitaler, außer vielleicht das Telefon zum Kunden, zu sagen pass auf wir verzögern
429 uns hier.

430

431

432 I: Okay, danke erstmal für deine Ausführungen in diesem Bereich. Jetzt würden wir uns nochmal dem
433 Teil des Interviews zuwenden, wo es um das Thema Vertrauen geht und würden darüber gerne kurz
434 sprechen.

435

436

437 B10: Mh (zustimmend).

438

439

440 I: Da die erste Frage, was verstehst du ganz allgemein unter Vertrauen?

441

442

443 B10: Im Kontext Kollegen? Im Kontext Personen, die ich verantworte? Oder für mich persönlich? Oder
444 gegenüber meiner Führungskraft? Worauf bezieht sich die Frage?

445

446

447 I: Mach erstmal ganz allgemein.

448

449

450 B10: Das Wort, das gesprochen ist. Das ich darauf vertrauen kann.
451
452
453 I: Okay, wie ist das im Arbeitskontext?
454
455
456 B10: Eins zu eins dasselbe.
457
458
459 I: Sowohl in Bezug auf Führungskraft als auch auf Untergebene, hätte ich fast gesagt? (lacht)
460
461
462 B10: Angestellte (lacht).
463
464
465 I: Ja für die du verantwortlich bist.
466
467
468 B10: Nee, am Ende ist es das, ja. Die Frage ist, welche Erfahrungen man in die Situation mit rein bringt.
469
470
471 I: Okay. Das heißt du würdest du auch kein Unterscheidungen machen zwischen analog oder digital?
472 Also ob du jemanden Face-to-Face siehst oder nicht?
473
474
475 B10: Da mache ich sogar ganz große Unterscheidungen. Meine Mutter hat mal gesagt: „Wer schreibt,
476 der bleibt“. Und wenn wir jetzt diese digitale Unterstützung nehmen ist es schon was anderes, ob mir
477 jemand am Telefon sagt: „Das ist bis übermorgen erledigt“ oder ob er mir das schriftlich gibt, per E-
478 Mail, beispielsweise.
479
480
481 I: Okay. Das heißt für dich ist das Schriftliche nochmal verbindlicher als das Wörtliche?
482
483
484 B10: Definitiv, ja.
485
486
487 I: Okay. Ja aber das bezieht sich je erstmal nicht auf digitale Tools sondern wäre ja auch wenn er es dir
488 schriftlich auf einen Zettel schreibt, wäre es ja genauso oder?
489
490
491 B10: Ist auch ein digitales Tool.
492
493
494 I: Ach ist das so?
495
496
497 B10: Ja also jetzt nicht genauso. Ich sage mal das Blatt Papier im heutigen Kontext nicht mehr. Aber
498 die E-Mail schon.
499

500
501 I: Ja, die E-Mail auf jeden Fall, genau. Aber es wäre jetzt unabhängig ob das jetzt /
502
503
504 B10: Aber ich glaube ihr seht E-Mail nicht mehr als digitales Tool. Das sehe ich richtig, oder?
505
506
507 I: Doch, ja auch.
508
509
510 B10: Doch. Achja dann ist es doch aber egal, ob der Zettel auf dem Platz liegt oder ich den in meiner
511 Inbox habe.
512
513
514 I: Okay. Welche Bedeutung hat Vertrauen oder was verbindest du mit Vertrauen in Bezug auf deine
515 Führungskraft?
516
517
518 B10: Dass wenn ausgesprochene Dinge so formuliert sind, dass ich mich darauf verlassen kann, dann
519 vertrauen ich darauf. Und wenn das nicht passiert ist das Vertrauen entsprechend nicht mehr so wie
520 es sein sollte.
521
522
523 I: Was hast du denn für ein Gefühl, welchen Stellenwert hat Vertrauen bei euch in der
524 Zusammenarbeit, so auf einer Skala von 0 bis 100%?
525
526
527 B10: Auch das kommt auf den Kontext an. Bin ich in einer reinen Projektarbeit, ist es glaube ich
528 rudimentär wichtig. Wenn es um Entwicklung geht, die meinetwegen sehr nah oder sehr weit in die
529 Zukunft gehen, wo man sagt, okay da geht es um deine Arbeitsbedingungen beispielsweise, dann ist
530 das etwas, das man definitiv durch einen Filter ziehen muss.
531
532
533 I: Wie meinst du das mit dem Filter?
534
535
536 B10: Nimm mal ein ganz einfaches Beispiel. Du unterhältst dich, nehmen wir mal an du hast ein
537 Personalgespräch, digital unterstützt versteht sich, wo Ziele vereinbart werden. An meiner Arbeit zum
538 Beispiel und wo gleichzeitig auch festgehalten wird, okay Gehaltsrunden sind immer ein ganz großes
539 Thema, nächstes Jahr passiert das und das. So, das ist erstmal eine Aussage, die so getätigt ist. Die
540 steht aber nirgends auf einem Papier drauf bzw. selbst wenn sie dort steht heißt das noch lange nicht,
541 dass das auch passiert. So, das eine, kurzfristige oder projektbezogene Dinge, wo ich ein sehr großes
542 Vertrauen anwende. Bei den anderen nochmal „Wer schreibt, der bleibt“. Solange da keine
543 Unterschrift unter einen Vertrag gesetzt ist mit der Gehaltszahlung, brauche ich darauf auch nicht
544 vertrauen.
545
546
547 I: Okay, verstehe. Hast du schon einmal Situationen erlebt, wo es um Misstrauen ging im
548 Arbeitsverhältnis? Also entweder von deiner Seite aus oder von Seite der Führungskraft und wenn ja,
549 magst du davon etwas erzählen?

550
551
552 B10: Das gibt es immer mal wieder.
553
554
555 I: Wie äußert sich das? Und wie wird das auch aufgelöst?
556
557
558 B10: Das Beispiel, was ich gerade genannt hatte ist da sehr häufig der Fall. Das hat auch nichts mit
559 meiner speziellen Arbeit zu tun sondern einfach auch um Ruhe in den Laden, in das Unternehmen
560 reinzubringen.
561
562
563 I: Und hast du da ein konkretes Beispiel, wo das mal vorgekommen ist und was du nochmal ein wenig
564 mehr ausführen könntest?
565
566
567 B10: Muss das jetzt aus dem aktuellen Job sein?
568
569
570 I: Nö.
571
572
573 B10: In meinem vorherigen, da war ich wie gesagt in der Rolle einer klassischen Führungskraft. Da bin
574 ich irgendwann als Investor reingekommen. Und basierend darauf gab es ein entsprechend
575 vereinbartes Budget für das Team, was verwendet werden kann für Weiterbildung. Und dieses Budget
576 wurde auch tatsächlich schriftlich festgehalten und dann hat aber der Investor dann irgendwann
577 gesagt „Sorry das Budget wurde doch nicht freigeschalten“ und dann war das Thema durch.
578
579
580 I: Okay und aus deinem jetzigen Arbeitskontext fällt dir aber kein Beispiel ein?
581
582
583 B10: Ein klassisches Beispiel, was immer mal wieder auftaucht, sind so Sachen wie, wir machen
584 beispielsweise Personalgespräche, die kommen in Q1 2019 und dann passieren sie erst Q2 2019 oder
585 so. Also das sind Kleinigkeiten, die aber natürlich auch Vertrauen in die Aussagen einer Führungskraft
586 schmälern.
587
588
589 I: Okay. Inwiefern bist du denn so in Prozesse der Personalauswahl eingebunden?
590
591
592 B10: Teamintern bin ich mit dabei weil ich an der Ausschreibung selber natürlich auch ein wenig
593 mitgestalte. Gerade selber wenn man nochmal ein Äquivalent zu einem selber sucht. Dann geht es
594 darum, den eigenen Job, eine job description vorzulegen und zu sehen, wer passt darauf. In dem
595 jeweiligen Interview sitze ich nicht mit drin. Ansonsten habe ich mit Personalauswahl und solchen
596 Entscheidungen grundsätzlich nichts zu tun.
597
598
599 I: Okay. Wie war es in dem Job zuvor?

600
601
602 B10: Da habe ich die job description selber gemacht, die Interviews selber geführt und die Leute
603 eingestellt. Mit einer entsprechenden pro cura auch.
604
605
606 I: Okay, dann gehen wir mal auf die Erfahrung. Also du hast ja Leute bei dir im Interview sitzen, von
607 denen du ja nicht sagen kannst, ob die ihr Wort halten oder nicht. Woran machst du fest, dass die
608 vertrauenswürdig sind? Weil ich gehe mal davon aus, dass du Leute einstellst, die du für
609 vertrauenswürdig hältst.
610
611
612 B10: Woran mache ich das fest. Attitüde ist ein ganz wichtiges Thema.
613
614
615 I: Magst du das weiter ausführen?
616
617
618 B10: Ich glaube das Menschen, die nicht die Wahrheit sagen bzw. die versuchen sich über Wert zu
619 verkaufen, ganz große Geschichten erzählen. Aber die Erfahrung hat gezeigt, dass die Geschichten zwar
620 sicherlich wahr sind, aber nicht die eigenen. Häufig genug erlebt. Ich glaube das tiefstapeln manchmal
621 der bessere Weg ist. Das merkt man auch in Bewerbungsgesprächen. Die Auswahl selber, warum man
622 es macht, ist meistens tatsächlich das Bauchgefühl. Also klar, man hat hard facts auf einer
623 Stellenausschreibung. Die sind zu erfüllen. Aber was ist wenn du jemanden vor dir sitzen hast wo du
624 sagst okay das Anschreiben ist super, der Lebenslauf ist klasse, aber es sind eben nicht alle Punkte
625 abzuhaken. Beim Thema Quereinstieg beispielsweise. Dann musst du tatsächlich irgendwann in das
626 Gespräch so tief rein, Dinge erfragen, um dann auf dein Bauchgefühl oder dein Bauchgefühl mit
627 entsprechenden Fakten dann zu untermauern. In dem Kontext in dem ich arbeite oder vorher war es
628 eher Sales geleitet. Da passiert einfach viel über Kommunikation. Das hat dann tatsächlich gar nicht
629 mehr viel oder gar nichts mehr mit dem Lebenslauf zu tun. Weil das kann man lernen.
630
631
632 I: Okay, spannend.
633
634
635 B10: Wieso spannend? (lacht)
636
637
638 I: Also ich finde das spannend, so über Menschen zu lernen wie das so funktioniert
639 zwischenmenschlich. Das ist immer total spannend. Aber da sitzt du ja jetzt auch bei Leuten, die sich
640 für Personal und Menschen interessieren. Deswegen für uns ist das sowieso spannend. (lacht)
641
642
643 B10: Das wäre mein Studienprojekt gewesen, wenn das mein Studium gewesen wäre.
644
645
646 I: Ja, wenn man sich das aussuchen kann ist das auf jeden Fall ein sehr spannendes Thema. Auf jeden
647 Fall.
648
649

650 B10: Ihr durftet euch das Thema nicht aussuchen?
651
652
653 I: Doch, doch. Wir durften uns das auch aussuchen. Woran erkennst du, dass dir deine Führungskraft
654 vertraut?
655
656
657 B10: Ich glaube das liegt häufig an den Projekten, die man bekommt. Also das kann man am Budget
658 festmachen, am Namen des Kunden festmachen. Häufig sind das tatsächlich Referenzen, wenn man
659 einen großen Namen hat, den man betreuen darf. Dann entsprechend auch gedacht wird, dass du das
660 Projekt auch umgesetzt bekommst, weil das eine Referenz für so ein Unternehmen ist. Dann zeugt es
661 schon davon, dass deine Führungskraft schon auch Vertrauen in dich und deine Arbeit hat.
662
663
664 I: Was würdest du für Konsequenzen für dich ableiten, wenn du feststellen würdest deine
665 Führungskraft vertraut dir nicht?
666
667
668 B10: Ich würde gehen.
669
670
671 I: Okay. Nur gehen oder würdest du vorher noch versuchen irgendwie dem Ganzen auf den Grund zu
672 gehen oder?
673
674
675 B10: Wenn wir davon ausgehen, dass mir ganz klar geäußert wird, dass kein Vertrauen in mich gesetzt
676 wird, würde ich gehen. Und dann brauche ich auch das Gespräch nicht mehr suchen.
677
678
679 I: Okay, verstehe. Welche Rolle spielt dabei auch die Anwesenheit? Meinst du es erhöht auch das
680 Vertrauen oder gleicht es sich durch die Tools aus, sich regelmäßig zu sehen, Kontakt zu halten?
681
682
683 B10: Das ist extrem wichtig, dass man sich persönlich sieht, dass man Kontakt hat. Die persönliche
684 Ebene darf niemals schwinden.
685
686
687 I: Okay. Aber gleichzeitig sagst du, dass ihr euch ja nicht so oft seht. Aber trotzdem ist das Vertrauen
688 ja da.
689
690
691 B10: Ja wir sehen uns ja trotzdem ein bis zweimal die Woche. Also die Frage ist was ist oft.
692
693
694 I: Ja.
695
696
697 B10: Ja, wie gesagt, es ist kein Nine-to-five-Job“. Ich bin oder wir sind in einer Rolle, wo wir nicht immer
698 im Büro sind. Deswegen haben wir uns den Job auch ausgesucht.

699 I: Ja, okay. Aber gleichzeitig stellt ihr die Kommunikation ja dann auf anderen Wegen sicher, nehme
700 ich an?

701
702

703 B10: Ja sicher.

704
705

706 I: Okay. Nehmen wir an du könntest Aspekte in der Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft ändern.
707 Welche wären das? Was würdest du ändern? Gerne auch in Bezug auf den digitalen Arbeitskontext,
708 wenn dir was einfällt.

709
710

711 B10: Ich glaube ich würde sehr, sehr regelmäßig, sage ich mal alle ein bis zwei Jahre, die Tools prüfen.
712 Ob das Tool, das momentan verwendet wird, wirklich noch State of the Art ist. Bzw. was einen dahin
713 bringt, wo man eigentlich hin möchte. Diesbezüglich kann man eigentlich jegliche Prozesse, auch
714 zusammen mit der Führungsposition/ Ich glaube das ist ein ganz wichtiger Faktor. Dass man seine
715 Arbeit auch mit Unterstützung digitaler oder mit verschiedenen Tools, ob das nun digital ist oder nicht,
716 also auch ein Flipchart kann ein Tool sein, was einem in der Arbeit sehr gut weiterbringt. Auch das
717 übrigens vollkommen egal ob digital oder analog. (lacht) Ja, sowas muss man grundsätzlich immer
718 hinterfragen. Und auch Kosten/Nutzen gegenüberstellen. Also so ein Tool mal eben einzuführen ist
719 nicht. Das dauert sehr lange, ist extrem teuer und braucht sehr viele Ressourcen. Wenn etwas viele
720 Ressourcen braucht muss man eben auch immer abwägen, wie viel einem das bringt weiter. Und das
721 wäre so ein ganz rudimentärer Punkt, den ich auch immer anstoßen würde. Was ich auch persönlich
722 mache.

723
724

725 I: In Bezug auf dich selber? Wo siehst du Sachen, die du noch besser machen willst?

726
727

728 B10: Meine Prozesse optimieren. Meine Arbeitsprozesse, effektivere Priorisierung beispielsweise.

729
730

731 I: Okay. Da nutzt du aber jetzt auch schon Tools, hattest du erzählt? Was ist da gerade das Problem?

732
733

734 B10: Ja. Was ist da gerade das Problem? Workload.

735
736

737 I: Okay, verstehe. Zu dem Ganzen, was wir jetzt besprochen haben, gibt es dazu noch etwas was du
738 ergänzen möchtest. Etwas das dir auf der Seele brennt, was wir jetzt noch nicht besprochen haben?

739
740

741 B10: Ich glaube man sollte sich immer digital unterstützen lassen, aber immer noch die persönliche
742 Ebene, unbedingt beibehalten. Ich glaube das ist ganz wichtig. Egal ob im HR Kontext oder sonstigem.
743 Ich glaube man sollte sich nicht grundsätzlich auf alles verlassen, was mit Nullen und Einsen zu tun hat.

744
745

746 I: Ja, gibt es darüber hinaus noch etwas, was du loswerden möchtest?

747
748

749 B10: Manchmal sollte man über den Tellerrand schauen und nicht nur gerade wenn es um HR geht,
750 nicht nur die hard facts betrachten. Ich glaube das ist für zukünftige Personaler immer wichtiger. Also
751 ich sehe das ja bei uns am Kunden. Das was die Politik versucht zu suggerieren, dass der Arbeitsmarkt
752 leer ist, ist tatsächlich so. Also der Fachkräftemangel ist da und ich glaube die Industrie selber muss
753 noch begreifen und das tut sich tatsächlich gerade nicht, dass gerade die Großunternehmen, das nicht
754 der hard fact wichtig ist sondern das eher die Persönlichkeit die ist, die zu uns passt. Alles andere kann
755 man einfach lernen.
756
757
758 I: Okay, super. Vielen Dank für deine Zeit, für deine Auskunftsfreude.
759
760
761 B10: Sehr gerne. Ich hoffe es hat gereicht.
762
763
764 I: Auf jeden Fall. Du hast uns damit sehr geholfen.
765
766
767 B10: Das freut mich.
768
769
770 I: Cool, danke dir.

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 11

Ort: Büro

Datum: Di., 23.04.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): Skype

Gesprächspartner: FK5

- a. Geschlecht (m/w/d): männlich
- b. Alter: 29 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Führungskraft
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): 19
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Consultant, Gesellschafter
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 4 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 4 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): fast immer anwesend, aber das Team nicht
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 73 Minuten Tonbandaufnahme: Ja

Interview 11

I: Dann kommen wir mal zu deiner Tätigkeit. Was machst du denn den ganzen lieben langen Tag? Erzähl doch mal: Wie sieht dein Alltag aus?

B11: Okay, also wir sind ja eine Finanzdienstleistung und in der Unternehmensberatung unterwegs und ich habe einen Großteil Führungsaufgaben. Also ich habe es ja gerade schon gesagt: So im Schnitt verbringe ich so mh (überlegend) alles ab 16 bis 20 Uhr mit Kundengesprächen, das ist also so 4 bis 5 Stunden mit dem Kunden wirklich. Der Rest, also so die anderen 4 bis 5 Stunden am Tag sind bei mir tatsächlich Personalgespräche, Entwicklung, Unternehmensplanung, viele gute Meetings, manchmal tolle technische Probleme (ironisch), Veranstaltungsplanung, wir machen natürlich auch Kundenveranstaltungen, sind auf Messen unterwegs. Also, das kommt auch alles dazu.

I: Okay. Wie sieht das denn bei euch in den Teams aus, beziehungsweise zwischen dir und deinen Mitarbeitern: Wie oft seht ihr euch? Welche Zeiträume? Du hattest schonmal gesagt, ihr seht euch dann meistens wohl nachmittags in den Meetings und sonst nicht unbedingt? Wie oft/

B11: Ja, genau. Das ist hoch individuell bei uns. Also wir haben/ machen/ nennen das 14 Tage-Planung, das heißt alle 14 Tage setzen wir/ was heißt setzen wir uns zusammen? Aber da sagt jeder kurz „Dort bin ich im Büro. Dort bin ich dort und dort“, dass ich grob weiß, wenn es mal Probleme gibt, wann ich das mit wem ansprechen kann und ansonsten machen wir uns immer gegenseitig Termine und haben hier auch vier Büros, die wir eben auf Terminkalender blocken können, wenn einer mal ein Meeting machen möchte, wenn wir Besprechungen brauchen, wenn was ausgearbeitet werden muss.

I: Okay. Welche Tools, also digitale Tools kommen da zum Einsatz? Also kommt ihr dann immer nur präsent zusammen oder nutzt ihr da auch Tools, um euch zu organisieren?

B11: Also für die Organisation, für das Meeting-Absprechen arbeiten wir wahrscheinlich weit überwiegend über das Telefon. Wir haben unser eigenes Datenbanksystem und auch Verwaltungssystem. Manchmal Termine auch über Doodle, das ist aber schrecklich nervig, das kennt ihr wahrscheinlich selbst.

I: Ja. (lacht)

B11: Ja, das klappt nie so wirklich. Ansonsten machen wir tatsächlich relativ viel, wenn es kurz sein muss, über WhatsApp. Ansonsten natürlich über ein Mail-System. Joa, das ist so weit überwiegend.

I: Okay, wenn du sagst, ihr habt eine eigene Datenbank: Ist das dann CRM oder wie kann man sich das vorstellen?

B11: Ne, nein, nein. Das ist was anderes, das ist vom Finanzbereich und heißt IWM, vielleicht kennt ihr das? Das ist ein komplettes Unternehmens-, Kunden- und Datenverwaltungssystem, das speziell für diesen Bereich geschrieben ist. Wir haben es auch selbst weiterentwickelt. Das kennt eigentlich außerhalb des Bereiches keiner.

I: Okay.

B11: Ihr habt gerade nach den technischen Sachen gefragt. Also wir sind/ Weit überwiegend reden wir real zueinander, weil uns aufgefallen ist, dass wir uns ansonsten häufig missverstehen, gerade bei komplizierten Sachverhalten. Es kann dann schonmal sein, wenn dann jemand im Urlaub ist, weil wir haben keine klassische Urlaubsplanung. Also jeder fährt in den Urlaub, wann er in den Urlaub fahren möchte. Mit der Ausnahme, wenn ein Meeting ist, schaltet sich derjenige per Skype oder WhatsApp oder Chat, je nachdem, was er gerade nutzen möchte, dazu.

I: Okay, alles klar. Dann heißt das Entscheidungen werden bei euch auch immer Face to Face getroffen?

B11: Genau, richtig.

I: Okay, alles klar. Jetzt muss ich gerade mal gucken: Termine hattest du schon gesagt und allgemein wie werden Abstimmungen getroffen. Wie werden bei euch Informationen geteilt? Also auch in den Gesprächen oder protokolliert ihr, wenn ihr euch trifft? Wie funktioniert das?

B11: Also, da gibt es sowohl als auch. Das gibt es. Also wir sind in eigentlich einer Mischwelt zwischen analog und digital. Also alle Bekanntmachungen, wir haben zwei Unternehmens-WhatsApp-Gruppen, das heißt „Hey, es gibt etwas Neues“ (Bekanntmachung), das läuft über sowas. Wenn wir jetzt Meetings/ Das ist ganz süß, das pinkt etwa/ Wenn wir Meetings haben, gibt es Mitschriften, Protokolle, wobei wir jetzt dazu übergegangen sind, das nicht mehr von unseren Sekretärinnen mitschreiben zu lassen, sondern tatsächlich, dass jeder selbst Notizen macht, die ihm wichtig sind. Trotzdem gibt es für das Unternehmen noch ein Protokoll. Ansonsten passt keiner auf. Das ist ein altes Problem. Dann haben wir intern ein Mail-Newsletter, aber auf der anderen Ebene haben wir auf unserer Homepage auch einen kompletten internen Bereich, also ein komplettes Wissensmanagement, wo alle Neuheiten, sei es von Sitzungen, von Konferenzen auch aufbereitet werden. Und das ist so/ Also das müsst ihr euch so vorstellen, wie eine interne Zeitung. Wir haben einmal die News, das ist im internen Bereich, da blinkt immer was auf. Wir haben einfach immer die aktuellen News, das ist sowohl Weltwirtschaft, Politik, weil von Vielen der Leute wird keine Zeitung gelesen, auf der anderen Seite dem was passiert intern gerade, was für Meetings, was für Termine sind angesetzt. Und, das ist auch ganz schön, was sich wirklich herauskristallisiert hat: Es funktioniert wirklich sehr, sehr gut, einfach

99 auch, wir haben ein paar Magnet-Whiteboards, da einfach Zettel dran zu hängen. Das funktioniert
100 immernoch sehr, sehr gut.
101
102
103 I: Okay. Ja gut, aber dafür müssen die Leute ja dann im Büro sein.
104
105
106 B11: Richtig. Also wir machen das so: Wir haben zum Beispiel, da wir schon den persönlichen Kontakt
107 wollen, aber keinen persönlichen Kontakt vorschreiben, also es könnte einer auch nur einmal im Monat
108 vorbeikommen. Es gibt so kleine Goodies, so wie gemeinsames Kuchenessen oder ein Morgenbrunch.
109 Und das liegt nur im Büro aus, das heißt, wer da ist, sieht es. Und dann haben wir so kleine Goodie-
110 Events, um die Leute auch ein bisschen reinzuholen.
111
112
113 I: Ja, okay. Spannend. Wenn du/ Also du hattest gerade schonmal von dem System gesprochen, was
114 ihr nutzt, wird das auch für Dokumentationszwecken für die/ ja, für interne Absprachen genutzt, und
115 für die Absprachen mit den Kunden?
116
117
118 B11: Also Sitzungen, wenn wir die haben, werden auch in diesem Verwaltungssystem archiviert und
119 dokumentiert, ja. Und bei dem Kunden im Endeffekt auch, ja. Also das ist unsere Schnittstelle von allen
120 Bereichen. Da wird alles zusammengepflegt, gespeichert, ja. (???)
121
122
123 X: Dieses Verwaltungssystem, das war dieses IWM, ja?
124
125
126 B11: Ja, genau.
127
128
129 X: Weißt du, wofür das steht?
130
131
132 B11: Ganz ehrlich, ich würde dir sagen intelligentes Wissensmanagementsystem, aber ich weiß es
133 wirklich nicht. Keine Ahnung. Ich kann es dir nicht sagen. IWM ist eine Software-Company aus
134 Süddeutschland, ich weiß es gar nicht.
135
136
137 X: Dann finden wir das heraus, wenn wir das brauchen.
138
139
140 I: (lacht) Wir finden alles heraus in digitalen Zeiten.
141
142
143 B11: Super.
144
145
146 I: Okay, dann würde ich überleiten zum nächsten Teil. Da wollen wir tatsächlich ein bisschen die
147 Zusammenarbeit zwischen dir und deinen Mitarbeitern in den Fokus nehmen, die eben überwiegend

außerhalb arbeiten. Erzähl doch mal: Wie läuft die Zusammenarbeit und beziehe dich dabei gerne auch auf den digitalen Arbeitskontext.

B11: Was meinst du mit digitalen Arbeitskontext? Wie wir es bewerten oder wie wir es technisch abwickeln?

I: Nein, nein. Wie du es bewertest, was gut läuft, was ein bisschen schwierig ist, wo Herausforderungen sind. Warum? Hängt das an Eigenschaften? Hängt das an Verhalten? Erzähl einfach mal ein bisschen.

B11: Oh ja. Da seid ihr bei einem unserer absoluten Lieblingsthemen. Es funktioniert im Großen und Ganzen sehr gut, weil wir merken/ Wir sind einen ganz radikalen Weg gegangen. Wir haben gesagt: Es gibt bei uns keine festen Arbeitszeiten, es gibt Bürozeiten, die sind ohne Absprache, so, dass jemand reinkommen kann, wie er möchte. Es gibt bei uns Arbeitsplätze, die jeder buchen kann, also über dieses Verwaltungssystem kann er sagen: „Ich möchte dienstags 14 bis 18 Uhr für“/ also es muss ein Grund angegeben werden, weil wir hatten schonmal eine lustige Kaffeetafel, die sie sich hier gebildet hatten, das war nicht so cool. Ja, oder wir hatten hier mal einen Trainee aus der Uni, der hat plötzlich sein Uni-Projekt hierhin gelegt. Das war zu guter Letzt okay, aber, na ja, da haben wir gesagt, da wird das System gebraucht, hier Kaffee, Kekse, na ja. Eigentlich ganz witzig. Mittlerweise nutzen wir das als Marketinginstrument, aber das war am Anfang ganz komisch.

Im Großen und Ganzen ist das sehr gut. Wir haben ein sehr, sehr junges Team und da gibt es große Unterschiede. Wir haben Leute, die kommen direkt von der Uni, und wir haben welche, die haben wir zum Teil aus der Wirtschaft abgeworben, von anderen Unternehmen, die sind 30 bis 35. Die sind älter. Man kann sagen die Jungen bei uns/ die Jüngeren bei uns sind eigentlich alle von der Uni direkt, ohne jemals gearbeitet zu haben. Und die Älteren sind alle aus anderen Unternehmen, ob nun mit Ausbildung oder mit Studium. Und da gibt es eine ganz große Differenz. Mit dieser Freiheit können die Leute aus der Uni so gut wie niemals umgehen und die, die vorher gearbeitet haben, die blühen absolut auf. Das heißt wie brauchen einfach eine große Menge an Erziehungsarbeit, weil wir bauen auch keinen Druck auf. Wir sagen: „Es gibt hier das Projekt bis zum Stichtag sowieso.“ Und wir merken die meisten Studenten, die keinen Druck bekommen, also die komplett frei von der Ort, von der Zeit, von der Organisation her arbeiten können, wir mögen selbstständiges Denken, die schaffen es in der Regel nicht eine Woche vor Abschluss anzufangen oder wirklich, wirklich ernsthaft zu arbeiten und schieben so wie ich früher Hausarbeiten geschoben habe. (Interviewerin lacht) Ja, ihr kennt das doch auch. Und die, die vorher schon im Arbeitsleben waren, die sind also zwei, drei Jahre Minimum im Arbeitsleben gewesen, die sind sehr positiv, das heißt die genießen diese freie Zeiteinteilung. Wir brauchen/ Also das ist jetzt dieser ganze positive Effekt. Wir brauchen im große Maß, ich nenne es mal Erziehung. Besser gesagt, es gibt gewisse Tugenden, die, wie sagen wir, die sind aus dem Elternhaus mitgekommen. Das heißt/ Also, jemand der von zu Hause diese ganzen langweiligen Tugenden, also pünktlich, ordentlich, fleißig, sowas mitbekommen hat, der geht bei uns extrem gut mit absoluter Freiheit um. So, und bei denen klappt es auch. Also von der betriebswirtschaftlichen Seite. Die machen sogar ein bisschen mehr, als wenn sie klassisch 40 Stunden angestellt wären. Das läuft super. Wir haben auch welche, die sind viel besser als die Anderen. Die kriegen ihre Arbeit innerhalb von 20 Stunden weg. Das heißt, wenn ich denen den Verdienst pro Stunde rechnen würde, dann würden die hier auf Gold sitzen. Natürlich gibt es auch welche, die eher langsam arbeiten und die nörgeln schon mal ein bisschen rum, aber ey/ Aber das sind gerade, die, die ihre Arbeit selber schlecht strukturieren können, deswegen ist auch eben der ganze Bereich Mitarbeiterförderung, -coaching, Personal(???) so gewachsen, weil wir viele Dinge, die einfach für den wirtschaftlichen Erfolg und ein gutes Miteinander wichtig sind, bei vielen nicht dirket, auf jeden Fall nicht aus sich selbst heraus, aktiviert werden. Aber

198 ich muss schon sagen, es führt schon dazu, dass wir relativ viel Erfolg haben. Also wir können neue
199 Leute sehr gut binden, also auch, wenn wir wirklich neue Leute, neues Personal suchen. Der Haken ist
200 aber, gerade die (???), die in Führungszeichen „nur“ einen Bachelor haben, die sind ein sehr
201 verschultes, sehr striktes System gewohnt und die kommen tatsächlich wirklich nicht sehr gut damit
202 klar. Das führt teilweise dazu, dass wir jemanden sagen müssen: „Das tut mir voll leid. Ich mag dich,
203 alles gut. Aber wir können dich maximal für 20 Stunden bezahlen, obwohl du 40 für deinen Job
204 brauchst.“ Das heißt wir sind da auch relativ rigoros. Das heißt, wir sagen: „Du kriegst das Geld, das du
205 wert bist, das was du auch erbringst.“ Das muss sich ja auch irgendwo lohnen. Und sagen wir mal, wir
206 schmeißen die nicht raus, sondern wir einfach von den bezahlten Stunden runter, und wenn er wieder
207 seine Arbeitskraft nach oben schraubt, dann kriegt er auch genau diese Stunden wieder drauf. Und das
208 sind so/ Also wir müssen eben sehr individuell damit umgehen. Also mit statischen Verträgen und mit
209 sehr/ also ich finde dieses freie Arbeitsumfeld muss auch mit sehr, mit sehr spezifischen
210 Gegebenheiten gekoppelt werden. Sonst funktioniert das überhaupt nicht. Also das sind so unsere
211 Erfahrungen.

212
213 I: Wie viele Leute seid ihr?

214
215
216 B11: Insgesamt. Wir sind zwei Auszubildende, drei in der Geschäftsführung, und 20 im Rest, wovon
217 dann davon ist ein Praktikant und zwei, die aktuell ein Trainee-Programm bei uns machen. Der Rest ist
218 ganz normal.

219
220
221 I: Ah, okay. Alles klar. Was meinst du, warum können die Studierenden damit noch nicht umgehen?

222
223
224 B11: Ich glaube das ist deren Konditionierung, deren Prägung. Die wollen, also wir wollen, wenn die
225 aus der Uni kommen/ Wir sind inzwischen auch von dem klassischen Bewerbungsprozess weg, weil
226 das ist immer/ damit sind wir bisher immer gegen die Wand gelaufen. Die haben eine Erwartung. Also
227 die sagen: „Ich habe meinen Bachelor in irgendwas. Die Welt wartet ja auf mich.“, merken aber viel zu
228 spät, dass sie nichts draufhaben, was man irgendwann brauchen kann. Wenn ich sage: „Ich will doch
229 dich. Ich will deine Persönlichkeit. Und, dass das eine große Irritation so in den ersten zwei Jahren
230 auslöst, und dass sie erstmal entdecken müssen, dass die für sich selber verantwortlich sind. Und, dass
231 die eben nicht für die gu/ Also bei einem Projekt bei einem Kunden, da zahlst du nicht für die gute
232 Note, sondern, dass es durchweg gut läuft. Und ist, glaube ich, ein großer Mentalitäts(???), dass ich
233 diese stetige Motivation, auch ohne, dass jemand sagt: „1+, top gemacht“, sondern ja, ist das richtig
234 schwierig, wenn du über ein billiges Lob das macht, kommt das irgendwie nicht mehr an. Auf der
235 anderen Seite fordern die ständiges Feedback, was glaube ich aber auch aus irgendeiner Unsicherheit
236 geboren ist. Deswegen: Ich habe die alle richtig lieb und jeder kriegt bei und so seine eineinhalb Jahre
237 bevor er aus dem Welpenschutz raus ist, weil wir stellen Charaktere ein. Wir machen das
238 Bewerbungsverfahren vertauscht, das heißt, wir gucken uns die Zeugnisse zuletzt an. Also wir haben
239 jemand und wir sagen: „Wir mögen dich.“ Und wenn die Note nicht ganz katastrophal ist, ist das okay.

240
241
242 I: Okay. Also du hattest ja auch gesagt ihr müsst noch ein bisschen erziehen. Dürfen die dann/ also
243 dürfen die dann auch flexibel arbeiten?

244
245
246 B11: Ja, natürlich. Aber wir machen gerade im ersten halben Jahr, also in der Probezeit, machen wir es
247 so, die haben ein wöchentliches, ich nenne es jetzt mal Feedbackgespräch. Wo es nicht rum geht hier

„böse, böse, du bist ja ein ganz schlimmer“, sondern wo es einfach um deren Entwicklung geht, da das weil diese Reflektion geschieht glaube ich häufig nicht in der Beziehung oder im Umfeld oder mit dem Elternhaus, je nachdem wen sie um sich drumherum haben, sondern viele junge Leute bei uns brauchen wirklich, ja ein Feedback, um sich dran entlängst zu hangeln. Die fragen sich da: „Was darf ich machen? Was ist richtig?“ und es ist nun mal nicht wie in der Uni das richtig, was eine vernünftige Note bringt, weil ich weiß nicht, ich habe ja Jura studiert, ihr seid in einem anderen Bereich unterwegs. Ihr kennt doch auch die Professoren, da habt ihr für die Noten gelernt, das hat euch vom Knowhow überhaupt nichts gebracht und die Note stimmt trotzdem. Und diese Arbeitsweise, die so ein bisschen raus zu kriegen, hin zu wir sind ein Dienstleistungsbereich, zu guter Letzt, wenn der Kunde glücklich ist, sind wir glücklich. Und das es einfach darum geht eine gute Leistung abzuliefern. Gerade da nehmen wir die ganz stark an der Hand, weil wir wollen Leute mit Potenzial, aber wir merken gerade, dass auch die Jungen, teilweise mit Bachelor mit 21, 22, das denen viel von der/ ja eine Lebenserfahrung fehlt. Ja, woher soll die auch kommen? Und da nehmen wir die die komplette Zeit an die Hand und coachen die und das funktioniert gut. Wir machen seit einiger/ ja, seit einiger Zeit ist gut/ seit drei Jahren bieten wir zum Beispiel jeden Sonntag ein Coaching an, um genau solche Sachen aufzufüllen.

I: Spannend. Wie sieht diese Erziehung denn aus? Also gibt darüber hinaus, neben diesen Coachings und den Feedbackgesprächen einmal in der Woche, auch Möglichkeiten oder Arten und Weisen, dass ihr da in Kontakt tretet, auch über digitale Tools?

B11: Ja klar. Also es fängt also ganz simpel mit Telefonaten an. Also immer, wenn die Büro sind, klar, redet man drüber. Klar. Wir rufen regelmäßig an. Gerne auch mit Videotelefonie, weil wir da auch so die Expressionen mitbekommen können. Es läuft natürlich auch über E-Mail, WhatsApp, also über Instant-Messaging, und wir haben mittlerweile auch unsere eigene App, über die wir es teilweise auch, ja, regeln. Aber die wird tatsächlich nicht so gut angenommen, weil das einfach noch ein Medienbruch ist im Verhältnis zu WhatsApp oder einem Anruf.

I: Okay. Was/ Also die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die für dich eine vernünftige Zusammenarbeit ausmachen, hattest du schon genannt. Woran genau machst du fest, dass es gut oder schlecht läuft mit den Leuten?

B11: Oh, das kann ich euch ganz einfach sagen. Da gibt es ein ganz, ganz kleines Ding. Wenn du mit denen mal, also wir gehen gerne mal mit unseren Leuten abends mal weg, also ohne Hierarchie, einfach so, oder man trifft die Leute auch mal. Und wenn die anfangen in einem Gespräch zu sagen im Sinne von: „Das ist mein Unternehmen.“ Sobald das rüberkommt. Das passiert so nach einem Jahr. In dem Moment wisst ihr: Es läuft gut. Also die sind mit dem Herz dabei. Die spüren diese innere Begeisterung. Und das dauert unterschiedlich lange. Zwischen 2 Monaten und einem Jahr dauert das. Und das ist auch der Punkt, den wir gerne sehen wollen. Wir wollen, dass sich jemand mit uns identifiziert. Und wir haben auch eine Besonderheit, das wisst ihr natürlich nicht. Bei uns gibt es bei jedem, der bei uns gearbeitet hat, eine Umsatzbeteiligung. Die reduziert nicht das normale Gehalt, aber die bekommt er aufgezwungen. Ist ja nicht schlimm. Das heißt, jeder wir am Teil des Jahresgewinns beteiligt. Und wir wollten, dass sich jeder ein bisschen darein hängt, und wir zahlen im klassischen Sinne keine Überstunden, aber dafür gibt es eine feste Umsatzbeteiligung für jeden. Oder, wenn das Ergebnis besser wird, kriegst du mehr.

X: Und wie sieht das aus mit der individuellen Zweierbeziehung, die du zu dem jeweiligen Mitarbeiter hast? Zu dir jetzt und nicht zu dem Unternehmen. Und vor allem die Mitarbeiter, die du besonders selten siehst. Die du jeden Tag siehst, sind für uns ja jetzt uninteressant, aber die, die du besonders selten siehst. Wie würdest du da so die Beziehung beschreiben?

B11: Die ist tatsächlich zu jedem eng. Also wir telefonieren. Also ich habe im Schnitt 3 bis 4 Tage pro Woche Kontakt zu jedem. Das heißt, auch wenn jemand nicht ins Büro kommt. Das ist fast ein freundschaftliches Verhältnis. Das heißt wir rufen auch mal durch und helfen uns bei Umzügen. Wir gehen morgens mal brunchen, wegen einem Meeting mal in eine Bar. Also wir haben Spaß. Wir wollen eine komplette neue Arbeitsatmosphäre schaffen. Und machen das einfach/ Es hängt von jedem Einzelnen ab. Ich war neulich mit einem, das ist der Trainee, von dem ich erzählt habe, der studiert hier Sozioökonomik in 'Stadt', mit dem in der Vorlesung. Das war total witzig. Ich kam gerade/ Also ich fange morgens nie vor 11 an. Das heißt ich war gerade beim Sport und bin da um 11 mit ihm in die Vorlesung gepoltet und das war ganz witzig: Ich saß da im Anzug, im Hemd und so und das war total cool. Und somit, ich möchte so ein bisschen die Lebensrealität unserer Leute ein bisschen verstehen. Das heißt: Was bewegt die? Was macht denen Spaß? Das ist natürlich einerseits, weil ich die wirklich mag, auf der anderen Seite ist es auch bisschen People-Business. Also wir müssen Menschen verstehen und ich liebe Menschen. Und weil das ja auch Menschen sind, die hier mit uns arbeiten, fange ich bei denen einfach an. Und wir unterstützen das einfach. Das heißt, ich habe mal gesagt, wie sind Ideenhändler und Netzwerkhändler. Das heißt, wenn ihr jetzt bei uns wärd und plötzlich, du „Interviewer“, ziehst jetzt um und brauchst eine Bohrmaschine, Umzugswagen. Ich kann dir sicher sein, wenn du diese Information bei uns reingibst, innerhalb von einer halben Stunde steht das. Ohne dass du irgendwas dazu gesagt hast. Das ist ein ganz starkes Netzwerk untereinander. Und auch, wenn jemand räumlich nicht da ist, ist er trotzdem noch Teil dieses Netzwerks.

I: Wie stellt ihr das sicher, dass dieses Netzwerk entsteht, auch wenn du sagt, es läuft jetzt sehr viel über dich, aber wie vernetzen sich die Leute untereinander? Auch wieder durch diese WhatsApp-Gruppen? Oder wie funktioniert das?

B11: So erstmal, es läuft nicht nur über mich, sondern auch über die Anderen. Jeder ist ein Knotenpunkt. Und wir haben einfach eine ganz lockere Atmosphäre, das heißt, wenn einer abends zum Sport geht, dann haben wir es/ Ich weiß gar nicht, wie wir es genau geschafft haben. Dann sagt einer: „Mensch, nimmst du mich mit.“ Oder der sagt: „Mensch, hast du nicht Lust mitzukommen?“ Und sobald/ Wir sind relativ langsam gewachsen. Guck mal, uns gibt es seit 2015 und wir sind jetzt auf 25 Leuten. Das heißt, wir sind immer/ Es sind immer mehr da als dazu kommen und somit diffundieren die Stück für Stück rein und werden Teil dieser Gruppe. Und das ist einfach unser Habitus, weil wir haben als Gründerteam von 5 angefangen und da hat sich das tatsächlich Stück für Stück rausentwickelt. Und es ist auch so, dass es/ Also jetzt, wenn ich mir, wenn ich mir abends überlege, mit wem gehe ich ins Kino, mit wem gehe ich was essen, ist bei mir innerlich keine Trennung zwischen Freunden und geschäftlichen Bekanntschaften. Und das ich glaube ich die Mentalität, die wir hier ganz toll geprägt haben. Und wir haben hier die Politik des komplett offenen Ohres, das heißt mich kann auch einer abends um 11 anrufen, aber auch so Shake Hands-Prinzip: Ich rufe auch um 11 an. Aber es geht nicht drum „Oh, ihr habt die Abgabe morgen“, sondern weil wir gerne miteinander reden. Das heißt, wir stellen das eigentlich sicher, indem wir uns brennend für den anderen Menschen interessieren und zwar nicht „Hey, wie geht's?“, „Ja, super.“, also die erste Lüge des Tages „Wie geht's dir?“, sondern in der Art, was die innerlich bewegt. So ein ganz guter Geschäftsfreund von mir, 'Name', der hat/ also in zwei Wochen kommt sein zweites Kind, ist diesmal ein Sohn, auf die Welt, uns es ist

vollkommen klar, dass wir uns gegenseitig zu unseren Geburtstagen einladen, dass die Kleine von uns, also die Tochter, die wird jetzt (...) drei, drei wird sie im August, das wir dann einfach, dass wir/ Also ich komme auch ungefragt zum Geburtstag vorbei. Also wir haben ein ganz schönes Miteinander geschaffen und ich glaube das ist eine Gruppe, dieses Netzwerk, die andere automatisch anzieht. Und weil wir auch nach Charakter einstellen. Wir würden keinen einstellen, der charakterlich nicht zu uns passt.

I: Ja, sehr cool. Was meinst du denn, was für Faktoren, also so im digitalen Bereich verstärken eure Kultur oder was ist vielleicht auch nicht so förderlich für die Zusammenarbeit?

B11: Also es fördert. Also dieses Netzwerk wird auf jeden Fall durch die digitalen Medien in der ersten Instanz viel stärker, weil wir auch kleine Informationen besser austauschen können. Wobei der größte Vorteil ist tatsächlich/ sind tatsächlich Anruf-Flatrates, aber Video-Telefonie definitiv auch, weil das eine stärkere Kommunikation fördert. Ich finde/ Also, wenn du so verschiedene Studenten hast, ist es tatsächlich Textnachricht, WhatsApp, Sprachnachricht, Telefonat, Videotelefonat. Einfach von der Art her. Guck mal, wie wir jetzt, es ist einfach viel persönlicher, als wenn wir uns was schreiben würden. Und das verstärkt es auf jeden Fall. Auf der anderen Seite gibt es auch eine komplette Überforderung, eine Illusion der Qualität. Weil/ Auf der anderen Ebene, weil wir ja auch die Medien nutzen, die jeder von sich alleine auch nutzt, müssen wir schon hervorstechen und uns Mühe geben, weil eine normale WhatsApp-Nachricht gerade in einer Unternehmensgruppe, geht komplett unter. Das heißt, die Verbindlichkeit über eine schriftlichen Nachricht nimmt tatsächlich ab, sodass wir teilweise wieder dazu übergegangen sind, wichtige Veranstaltungen per Post zu schicken. Das bekommen die/ Zwar gehen die erst nach einer Woche an den Briefkasten, aber wenigstens bekommen sie es mit. Und das ist ein wesentlicher Punkt. Das heißt wir müssen besonderer werden. Und, aber das bekommen wir auch mit und das finde ich sehr bedenklich eigentlich, weil ja auch das Daten/ ich nenne es Datenvolumen, die Anzahl an Nachrichten, also die Anschläge pro Minute im gesamten Bekanntenkreis sich weiter aufblähen. So wird es für uns immer schwieriger mit einem sehr offenen Ansatz mit den Leuten zu kommunizieren. Es kam neulich schonmal die Idee auf, dass wir sagen: „Okay, private Kommunikation während der Arbeitszeit doch nicht.“ Also das ist jetzt wieder der Unterschied. Die Studenten, also die direkt aus dem Studium kommen, die kommen teilweise nicht damit klar in einer Bar zu sitzen oder im Café oder sonst wo und die werden bombardiert, die kriegen so gut wie nichts hin in der Zeit. Dahingegen die Leute, die schonmal länger gearbeitet haben, die schaffen es tatsächlich das Handy auszuschalten und nur vorm Laptop zu sitzen. Also das erfordert eine ganz hohe Eigendisziplin. Und da gibt es tatsächlich eine gewisse Schwelle, also uns ist aufgefallen, wir haben intern so in drei Gruppen gegliedert. Es gibt diejenigen, die sehr krass/ was heißt krass, aber wenn ich unsere ganzen Leute in drei Gruppen teile, also die Introvertiertesten, die neigen tatsächlich zum absoluten Überforderungsverhalten. Das heißt, denen wird es schnell zu viel, gerade, wenn wir jetzt mit noch einer Gruppe, noch einer Nachricht oder noch einem Anruf kommen. Dann haben wir die stark Extrovertierten, die lenken sich selbst die ganze Zeit ab. Die bekommen auch nichts hin. Das heißt, das sind die mittlere Gruppe. Das sind die, die weder extrem extrovertiert, noch mega introvertiert sind. Die kommen tatsächlich mit so einem freiheitlichen Ansatz am besten klar. Die kriegen es sowohl hin sich zu organisieren, werden aber auch nicht zu stark abgelenkt.

I: Okay, spannend. Lass uns nochmal ganz kurz dazu zurückkommen, wir hatten dich ja gefragt, also woran machst du es fest, dass es gut läuft oder nicht gut läuft. Was unternimmst du, wenn du merkst, es läuft nicht gut in der Mitarbeiter-Führungskräfte-Beziehung.

397
398 B11: Meint ihr, wenn es wirtschaftlich nicht gut läuft oder wenn ich merke, dass es persönlich kriselt?
399

400
401 I: Du darfst auf beides Bezug nehmen.
402

403
404 X: Aber persönlich ist unser Schwerpunkt. Also das ist das Wichtigste.
405
406

407 B11: Okay, dann gehe ich nur ganz kurz auf das Geschäftliche ein, also wenn ich merke, dass der Erfolg,
408 dass die Leistung runter geht. Passiert erfahrungsgemäß immer dann, wenn das Wetter besonders gut
409 oder besonders schlecht ist und bei Fußballspielen und bei Feiertagen. Das ist ja noch ein Punkt. Also
410 wenn das Umfeld klassisch angestellt ist, also in nine to five- jobs und unsere Leute viele davon im
411 Umkreis haben, führt es dazu, dass sie morgens länger schlafen, was vollkommen in Ordnung ist, aber
412 wenn die Freundin dann zum Beispiel um halb sechs nach Hause kommt, hören die auch auf. Ein
413 Umfeld, das nach alten Methoden arbeitet, ist für uns, also jetzt wirtschaftlich gesehen, eine große
414 Gefahr. Also, wenn es auf die persönliche Ebene geht, das merkt man teilweise, also wir machen viele
415 lockere Events. Also wir gehen mal abends zusammen in eine Bar, haben eine kleine Party im Büro,
416 also wir haben verschiedene Sachen und uns fällt irgendwie schon auf, dass, wenn da jemand ist, der
417 da irgendwie nicht so gerne kommt, sagt: „Nö, ich will nicht mit.“ Das ist immer so das erste Anzeichen,
418 dass wir spüren, okay, da läuft gerade was wrong. Da ist die Ebene gar nicht gut. In dem Moment
419 unterhalten wir uns ganz bewusst mit diesem Menschen. Wenn die mal wieder im Büro sind, oder wir
420 treffen uns mal wieder mit denen und horchen bei dem nach: Was ist denn bei dem los? Ist es was
421 Privates oder ist was Unternehmerisches vorgefallen? Wir haben zum Glück sowas, wie was Richtung
422 Mobbing geht, sowas haben wir noch nie gehabt, weil wir eine ganz starke Charakterselektion haben,
423 das heißt wir haben zum Beispiel auch in unseren Verträgen stehen, wer persönlich Lügen verbreitet
424 oder lästert, sowas gibt es ja ganz häufig, der ist raus. Also da sind wir rigoros, das heißt, da haben wir
425 sehr harte Eintrittsregeln, aber sind sehr weich, damit wir innen so super weich und flexibel sein
426 können. Ja, also dann geht es in das persönliche Gespräch, das heißt, was geht in dem gerade vor? Ich
427 nehme mir da sehr viel Zeit. Ich habe zum Teil Abende, an denen ich mir 4, 5 Stunden Gedanken über
428 einen Menschen mache. Da bezahlt mich kein Mensch für, aber ich mache das gern, weil mir der
429 Mensch wichtig ist. Das kostet ganz hohen persönlichen Einsatz. Und den ganz bewusst auch wieder
430 einzubinden, dem vielleicht eine tolle Aufgabe geben, denn jeder Mensch hat da so Eigenschaften und
431 auch somit Wünsche und Tätigkeiten, die er ganz besonders gerne macht. Und es fallen bei uns
432 natürlich auch mal ganz tolle, so kleine Extra-Aufgaben an, die Manchen ganz viel Spaß bringen. Wenn
433 ich jetzt außerhalb des Kerngeschäfts was habe, zum Beispiel einen neuen Praktikanten zu betreuen
434 oder eine Party zu organisieren, das geben wir tatsächlich den Menschen, die das gerade brauchen,
435 die bekommen so eine Tätigkeit. Einfach so ein kleines Extra, was den Spaß macht.
436
437

438 I: Okay. Ja, cool. Wir gehen mal zu einem kleinen Gedankenexperiment. Stell dir mal vor es steht ein
439 wichtiger Termin an für eine Präsentation vor Geschäftspartnern und hast einem deiner Mitarbeiter
440 den Auftrag übertragen für dich eine Marktrecherche vorzunehmen und für dich eine Präsentation
441 vorzubereiten. Wie stellst du sicher, dass der Mitarbeiter diese Präsentation auch erstellt?
442
443

444 B11: Okay, also wir haben ein internes Meeting und ich sage einem aus dem Geschäft: „Hier bereite
445 mal was vor.“ Und wie schaffe ich es/
446

447
448 I: Mit einem Geschäftspartner, also schon mit einem Kunden, ne?
449
450
451 B11: Ah, mit einem Kunden. Okay, alles klar. Dafür haben wir tatsächlich eine relativ einfache Struktur
452 eingeführt, weil wir einen sehr stark untergliederten Beratungsprozess und Arbeitsablauf haben, dass
453 wir immer, also wir haben eigentlich zwei Durchsprachen. Also, Klient kommt mit Anliegen zu XY, da
454 bin ich ja nicht unbedingt dabei, dass der (???) oder betreut. Dann macht der eine (???), wie wird das
455 ganze entwickelt.
456
457
458 I: Eine was macht er? (akustische Verständnisschwierigkeiten durch sehr schnelles Reden von B11)
459
460
461 B11: Also, wenn der Klient jetzt/ Also es kommt/ Es tritt ein Klient mit einem Wunsch an uns heran.
462 Und jetzt/ Dann mache ich mit dem, der den Klienten jetzt betreut, der die Beratung macht, mache ich
463 jetzt ein persönliches Gespräch, wie das aussehen soll. Wir tauschen Ideen aus, manchmal nehmen wir
464 auch noch einen Dritten hinzu, machen eine Art Brainstorming. Kurzes Briefing einfach. Halbe Stunde
465 in der Form. Und das wird tatsächlich nochmal 24 Stunden vor dem Termin kontrolliert und
466 durchgesprochen. Heißt sowohl von dem Was als von dem Wie. Das heißt wir haben da schon zwei
467 feste Punkte und somit rutscht uns eigentlich nichts durch.
468
469
470 I: Okay, also das dokumentiert ihr also dann wieder irgendwo? Wie der Projektstand ist. Wird das
471 irgendwie kontrolliert oder wie ist dann der/
472
473
474 B11: Ja, genau. Das wird kontrolliert. Wobei es dazwischen vollkommen frei ist. Also wir haben da
475 einmal „Wie soll das Projekt aussehen?“ und einmal „Was ist daraus geworden?“ bevor der Kunde
476 kommt.
477
478
479 I: Okay. Ja, alles klar. Also macht ihr das auch wieder von Face to Face oder macht ihr das digital?
480
481
482 B11: Ne, das machen wir tatsächlich Face to Face, weil der Kunde kommt ja zu Büro. Das heißt wir
483 machen das auch in dem Raum, in dem es stattfinden wird.
484
485
486 I: Ah, okay. Verstehe, alles klar. Gut. Dann: Nächster Punkt. Also aufgrund irgendeines Zwischenfalls
487 kann der Mitarbeiter die Präsentation nicht fertig stellen. Wie reagierst du? Was passiert?
488
489
490 B11: Das ist ganz einfach. In dem Moment/ Ich kann jetzt auch ein aktuelles Beispiel geben. Das ist
491 nämlich genauso passiert. Der Klient hatte eine Präsentation. Ich habe das sogar an zwei abgegeben.
492 Die haben das ausgearbeitet und der eine Besagte mit dem Kind konnte aus Kindesgründen nicht und
493 der Andere war (...) irgendwas. Das war ganz einfach. Ich habe die Information abends um acht
494 bekommen. Am nächsten Tag um zehn soll Klient kommen. Joa, da hatte ich was zu tun. Ich habe das
495 selber fertig gemacht. (...) Das heißt wir haben einen Grundsatz. Aufgrund von unserem eigenen
496 Versagen, muss der Klient niemals leiden. Das heißt, egal was passiert, es macht immer jemand fertig.

497 Das heißt, wir arbeiten das auch gemeinsam aus und wir haben auch ein ganz tolles Miteinander. Das
498 heißt, wenn ich jetzt krank werden sollte und ich habe in einer Stunde einen Termin. Ich kann mir zu
499 100% sicher sein: Irgendjemand macht das.

500
501
502 I: Okay, gehen wir nochmal zurück auf die Situation. Stellen wir uns vor es hat, also wie du es gerade
503 gesagt hast, die Präsentation ist nicht fertig geworden und das ist eine Stunde bevor der Kunde kommt
504 und es läuft deswegen irgendwie nicht so optimal in der Besprechung mit dem Kunden, wer trägt da
505 vor dem Kunden die Verantwortung für die Situation?

506
507
508 B11: Ich natürlich.

509
510
511 I: Als Vorgesetzter?

512
513
514 B11: Immer. Ja, klar. Wir sind alle Menschen. Es kann jedem einmal schiefgehen. Ich kann auch einen
515 Unfall bauen. Und es ist vollkommen egal, ob der Grund gut oder schlecht ist. Die Führung übernimmt
516 immer die Verantwortung.

517
518
519 I: Okay, und welche Konsequenzen hat das für den Mitarbeiter und für dich?

520
521
522 B11: Na ja, für mich: Im schlimmsten Fall wird der potenzielle Kunde kein Kunde. Und für den
523 Mitarbeiter: Es kommt ganz stark drauf an. Also, wenn das jetzt ein absolut hirnrissiger Grund ist. Also
524 wir sagen immer/ wir haben einen Spruch dafür: Wenn die Oma zum dritten Mal gestorben ist. Weil
525 mehr als zwei hat keiner. Dann ist es so, dass wir mit dem das persönliche Gespräch suchen. So, was
526 da los ist, denn in der Regel ist es ein Problem in der Beziehungsebene zu uns, wenn da etwas
527 schief läuft. Oder es ist Stress von zu Hause. Wir tolerieren alles. Also wegen sowas wird niemand
528 rausgeworfen. Die bleiben alle bei uns, außer er lügt uns an. Und, wenn das jetzt eine Notlüge ist. „Ja
529 komm, die Oma, die ist jetzt zum dritten Mal gestorben.“ Und dann kommt: „Jaaa, okay. Stress mit der
530 Freundin gehabt.“ und so. Ich bin ein Mensch, passiert mir genauso. Da gehen wir total locker mit um,
531 denn ich habe diesen Menschen mal eingestellt, weil ich mich auf einer ganz gewissen Ebene in den
532 verliebt habe. Wir stellen nach Charakter ein, nicht nach Noten. Das heißt, wenn ich mich für jemanden
533 entscheide, dann ist das doch wie in einer Lebenspartnerschaft, dann sage ich „ja“ zu dem und dann
534 muss schon echt was Böses passieren, also der muss schon was klauen, der muss mich radikal anlügen
535 oder sonst irgendwas, dass ich den rauswerfe. Und (...), klar reden wir drüber und der entschuldigt sich
536 beim Klienten auch nochmal, aber dann ist er wieder dabei und es gibt keine wirklichen Konsequenzen,
537 außer das wäre jetzt/ der hätte es böswillig gemacht, sage ich mal. Zum Beispiel. Aber das ist uns noch
538 nie passiert.

539
540
541 I: Okay. Aber, wenn es böswillig geschehen würde, dann würdest du mit ihm das Gespräch suchen?

542
543
544 B11: Wenn es böswillig wäre, also er sagt: „Ich finde es hier eh scheiße und ich wollte zu Hause
545 bleiben.“ und so. In dem Moment ist er raus. Sofort. Stringent. Also das wäre für mich ein
546 geschäftsschädigendes Verhalten. Aber wenn der wirklich einen Grund hat, wenn da was passiert ist,

547 oder es reicht ja, wenn der wirklich krank war, oder Kopfschmerzen hat oder Depressionen oder sonst
548 was, ist doch okay. Guck mal, wenn ich er wäre. Wenn mein Leben so abgelaufen wäre wie seins. Wenn
549 mein Tag so abgelaufen wäre wie seiner, hätte ich anders entscheiden können? Wahrscheinlich nicht.
550 Und ich find da brauchen wir in der heutigen Zeit auch ein bisschen charakterliche Größe in der Form,
551 dass ich den auch mal in den Arm nehmen und sage: „Hey, ich habe dich lieb. Das war nicht so wirklich
552 gut, aber wir kriegen das das nächste Mal besser hin.“ Ich wünsche mir auch, dass er das für mich
553 auch macht. Denn (...)/ Guck mal, ich trete da als der Chef da auf und der Kunde freut sich oder auch
554 nicht, je nachdem, und ich fall aus. Dann möchte ich doch, dass irgendeiner von meinen Leuten sagt:
555 „Ich übernehme heute.“ Und auch zu unmöglichen Zeiten und am Wochenende, weil das würde ich
556 für meine Leute genauso machen.

557
558
559 I: Okay. Dann würden wir jetzt mal zum dritten Punkt kommen. Es geht um das Thema Vertrauen. Und
560 da ist natürlich meine erste Frage: Was verstehst du allgemein unter Vertrauen?

561
562
563 B11: Mh (überlegend) Geschäftlich?

564
565
566 I: Ne, ganz allgemein.

567
568
569 B11: Okay, also für mich ist Vertrauen eine Tugend. Also ich liebe diese Idee des Hamburger
570 Kaufmanns. Ein Handschlag hat da Qualität. Das heißt, wenn ihr mit mir einen Termin auf drei Jahre im
571 Voraus macht. Ich bin da. Ob ihr da seid, keine Ahnung. Das heißt: Absolute Verlässlichkeit. Und
572 tatsächlich komplett ehrlich und integer für das zu stehen, was ich bin, und dann auch noch engagiert
573 daraus was zu machen. Und jemanden, wo ich das zutrauen, ich würde sagen, hier, ich würde dem
574 mein neugeborenes Kind anvertrauen. Das heißt eine gewisse Bedingungslosigkeit kommt für mich da
575 hinzu. Und das ist auch so meine Idee, wie ich unser Unternehmen führen möchte, nämlich väterlich.
576 Und ich kann, guck mal/ Ihr habt wahrscheinlich beide keine Kinder. Wenn ich/ Ich habe auch keines
577 nebenbei. Wenn ihr ein Kind hättet, eine kleine Tochter, und die schmeißt die Vasen um. Dann finde
578 ich die richtig scheiße in dem Moment, ja? Aber ihr würdet niemals diese Liebe zu dieser Tochter
579 infrage stellen. Das ist für mich Vertrauen. Zu sagen: „Ich stehe für dich ein. Und wenn/ das ist auch/
580 also, wenn irgendjemand Geldprobleme haben sollte, irgendwoher, also privat oder geschäftlich, dann
581 setze ich mich mit dem zusammen. Und ich würde auch aus privaten Mitteln erstmal vorstrecken.
582 Wenn ich das Geld wiederbekomme, das ist immer klar. Weil füreinander einzutreten und auch zu
583 bürgen und zu sagen: Ja, wenn irgendjemand etwas gegen einer meiner Leute sagt, ich trete für den
584 ein. Ungefragt. Ohne, ob ich weiß, ob das stimmt oder nicht. Weil ich weiß, ich kann mich auf meine
585 Leute verlassen. So, das ist für mich Vertrauen.

586
587
588 I: Okay. Wie sieht es denn im Arbeitskontext aus? Was ist da vielleicht auch ein Unterschied zu deiner
589 allgemeinen Definition von Vertrauen?

590
591
592 B11: Also es gibt für mich keine großartigen Unterschiede zwischen mir als Privatunternehmer oder als
593 private Person. Und das lebe ich auch. Es gibt für mich das Wort Work-Life-Balance/ das gibt es für
594 mich nicht. Ich find, das ist ein Unwort. Also es gibt für mich keine Trennung zwischen Privat- und
595 Berufsleben. Ich bin doch immer ich. Und, so ist es auch mit meinen Wertebegriffen. Vielleicht hat das
596 ein paar andere Dimensionen. Dass ich mir natürlich auch im Geschäftlichen/ ihr kennt das auch, ihr

597 habt mal eine Notlüge, ihr verschweigt etwas für einen Tag. Und normalerweise tragen Menschen die
598 Konsequenzen so für sich privat. Im Geschäftlichen, wenn was mit dem Kunden nicht so gut lief, wenn
599 vielleicht mal ein Termin verschwitzt wurde, dann wünsche ich mir auch eine komplett progressive
600 Offenheit. Einfach zu sagen: „Hey, da lief was schief.“, ohne dass ich nachfragen muss. Das ist in dem
601 Fall für mich auch Vertrauen. Und zwar auch Probleme anzusprechen bevor sie entstehen, und auch
602 ein bisschen, vielleicht auch auf Erwartungen, auf Ängste bezogen, auch ein bisschen Seelen-Strippties
603 zu machen, zu sagen: „Hey, ich weiß nicht, ob ich damit klarkomme. Ich würde es gerne probieren.
604 Kannst du mir dabei helfen?“ Gerade, wenn ihr eher extrovertierte, dominante Männer habt, die
605 haben oft ein ganz großes Problem damit/ ich meine eher um Hilfe zu fragen. Weil in deren Mindset
606 ist das ein Eingeständnis von Schwäche, aber wenn ihr im Team zusammenarbeitet ist es/ ihr könnt
607 nur so stark sein, wie das schwächste Glied. Und da ist es eben ganz wichtig auf dieser
608 Vertrauensebene auch zu arbeiten. Und natürlich auch, wir arbeiten mit Menschen. Unsere Kunden
609 sind Menschen, selbst Unternehmenskunden sind ja auch Menschen. Und da glaube ich, dass unsere
610 Erfahrung zeigt: Nur, wenn wir perfekt drauf sind, wenn wir unbeschwert sind, erst dann sind wir
611 richtig gut in unserem Geschäft. Und deswegen ist es wichtig, dass wir, das ist ein Wunsch, das kann
612 ich nie einfordern, dass unsere Leute ein Leben führen, dass sie glücklich macht. Und dann auch die
613 Offenheit, wenn jemand sagt: „Hey, ich habe mein Geld beim Glücksspiel verzockt.“ Ja, keine Ahnung,
614 sowas haben wir nicht, aber/ Aber der eine sagt: „Mich belastet das.“ Ihr kennt das auch, wenn ihr mal
615 in einer Beziehung ward, ihr spürt das, wenn da was schief ist, wenn da was wrong ist und ihr wisst
616 nicht genau was. Und das belastet die gesamte Atmosphäre und wir/ ich habe von diesem starken
617 Teamgedanken, von diesem Netzwerkgedanken gesprochen. Und, wenn einer so (???), das belastet
618 den Kundentermin, das belastet die Arbeit, das belastet das gesamte Team. Und da heißt es für mich
619 Vertrauen, Offenheit und auch so sagen „Hey, da läuft etwas falsch.“ Wo ich sage okay/ Wir haben so
620 einen Spruch: Wenn es dir schlecht geht, bleib zu Hause. Wir sind hier keinem böse, wenn der mal
621 einen Tag nicht kommt. Und ich sag: „Ja, komm, mach das mit dir selbst aus oder frag mal um Hilfe,
622 aber lass nicht deine schlechte Laune/“ Das ist wie so ein gärendes Fass, das irgendwann explodiert.
623 Und (...) also Vertrauen ist für mich sowohl eine negative, also im Sinne von abwehren-von, bewusst-
624 zugehen-auf, also eine positive und eine negative Seite.

625
626
627 I: Okay, wie sieht das denn jetzt alles so in der digitalen Zusammenarbeit aus? Also dadurch, dass ihr
628 euch auch ganz oft nicht so viel seht und dann eben auch auf Distanz zusammenarbeitet, was ändert
629 sich da? Beziehungsweise, ja, welche Besonderheiten gibt es da?

630
631 B11: Das ist ein schönes Thema. Also uns ist aufgefallen, wenn jemand längere Tage nicht im Büro, also
632 keinen persönlichen Kontakt zu uns hatte, schwindet ein bisschen dieses freundschaftliche Gefüge.
633 Das heißt, das macht es ein bisschen anonym, ein bisschen weniger verbindlich. Darüber hinaus
634 ist natürlich auch das Thema Datenschutz bei uns ein riesiges Thema. Das heißt ich muss meinen
635 Leuten auch vertrauen, dass sie zum Beispiel nicht über/ ich sag, die Kundendaten mit dem Handy
636 nicht einfach in der Gegend rumschicken, oder wenn sie einen Laptop dabei haben, den zu Hause
637 vernünftig wegschließen und solche Sachen. Wir können das vorgeben. Es gibt eine
638 Geschäftsanweisung, aber wir können es zu guter Letzt nicht komplett kontrollieren. Und auch da eben
639 verantwortungsvoll damit umzugehen. Und Vertrauen ist etwas, das stark wachsen muss, und es hat
640 sich gezeigt, was wirklich gut ist, wenn jemand neu bei uns ist, wenn das erste halbe Jahr so gut wie
641 gar nicht (???), also wenn die Beziehungen erstmal wachsen können. Und darüber hinaus, dass es sich
642 dann über die Zeit/ dass es dann flexibler wird. Aber jemand, der zum Beispiel einfach eine Woche
643 nicht da war/ dieses soziale Gefüge/ Man wird sich einmal/ Also, wenn jemand sowieso selten da ist,
644 vielleicht mal ein- bis zweimal pro Woche im Büro ist, und dann mal drei Wochen im Urlaub ist, dann
645 gibt es schon gewisse Entfremdung. Und das ist gerade, wenn man sich blind aufeinander verlassen
646 möchte, und muss, macht/ kann das schon Schwierigkeiten ergeben.

647
648
649 I: Müsst ihr das denn? Euch blind aufeinander verlassen? Oder könnt ihr das durch Kontrolle
650 sicherstellen?
651
652
653 B11: Ich glaube persönliche Zuneigung kannst du durch Kontrolle nie sicherstellen, denn es ist ja nicht
654 das Was unsere Leute machen, sondern Wie sie es machen. Das ist nämlich/ Wenn ich jetzt zum
655 Beispiel mit einem eine Kundenpräsentation mache, und der war die letzten drei Tage im Büro. Wir
656 haben es zusammen abgestimmt, wir könnten uns mal austauschen, hat das eine ganz andere Qualität,
657 wie wenn das jemand am Strand gemacht hat, eine halbe Stunde vor dem Termin. Und dann ins Büro
658 kommt, du bist nicht im Flow. Und wir machen es auch immer so, wenn jemand von uns vorträgt, wir
659 sind immer einen Tag vorher, zum Beispiel in den Hotels, sind wir einen Tag vorher da. Er nimmt den
660 Raum in Beschlag und lebt sich in diesem Raum ein. Du fühlst/ Denn wenn Klienten ins Büro kommen,
661 und wenn der Berater/ wenn der nicht heimisch ist, wenn der nicht den Stallgeruch hat, dann fühlt
662 sich der Kunde auch nicht heimisch, wie in einem sterilen Raum. Das heißt, wir sagen/ also die
663 Stimmung im Büro muss stimmen. Wenn jemand nicht genügend Zeit hat sich immer wieder zu
664 akklimatisieren, dann stimmt die Stimmung einfach nicht. Deswegen haben wir inzwischen auch
665 Regeln eingeführt, dass jeder vor einem Gespräch auch mindestens eine Stunde vorher da sein muss.
666 Und in der Zeit wird nichts gemacht. In der Zeit wird nur Kaffee getrunken, gelacht und geredet.
667
668
669 I: (lacht) Oh ja, das ist ja auch/ das ist ja auch mal ein netter Ansatz auf jeden Fall. Inwiefern, oder in
670 welchem Maß, ist Vertrauen zwischen dir und deinen Mitarbeitern wichtig? Also, wenn du eine Skala
671 von 0 bis 100 hast, wo würdest du es ansetzen?
672
673
674 B11: Vertrauen/ Du meinst wie viel Vertrauen wir brauchen?
675
676
677 I: Ja.
678
679
680 B11: Neunzig bis hundert.
681
682
683 I: Okay. Magst du das nochmal begründen?
684
685
686 B11: Ja. Das fängt allein/ Wenn du es allein auf Kunden beziehen würdest: Ich möchte, dass meine
687 Kunden mir zu 100% vertrauen. Wenn mir jetzt jemand, mit dem ich tagtäglich zusammenarbeite,
688 wenn der mir nicht mindestens genauso vertraut, dann habe ich meinen Job verfehlt. Denn es ist so:
689 So, wie wir das Unternehmen aufbauen, ist es so, wir arbeiten nicht zusammen, wir leben zusammen.
690 Wir leben und haben Spaß und verdienen damit Geld. Und das ist tatsächlich eine Beziehung/ Das ist
691 so, als wenn du fragen würdest: Wie viel Vertrauen brauchst du in einer Familie, damit du nicht nur
692 sagst, der hat dasselbe Blut, sondern dem vertraust du, der ist ein Teil von dir. Und auf dieser Ebene
693 wollen wir zusammenarbeiten.
694
695
696 I: Hast du nochmal ein paar konkrete Beispiele, wo du das festmachen kannst?

B11: Wieso Vertrauen wichtig ist oder woran du siehst, dass das Vertrauen so groß ist?

I: Also erstmal, warum es so wichtig ist. Also konkrete Beispiele tatsächlich.

X: Ja und vielleicht achte nochmal darauf, dass du mit deinen Mitarbeitern eine Vertrauensbeziehung hast und nicht das Unternehmen allgemein.

B11: Ja. Das ist immer auf mich bezogen. Also ich bin auch so, ich sage, ich bin das Unternehmen und jeder ist ein Teil dessen. Es geht/ ich kann euch ein paar Beispiele geben. Wenn ich jetzt zum Beispiel mit einem Kunden in einem Gespräch sitze, und weil das ein sehr komplexes Thema ist, sitzen wir da zu zweit mit dem Kunden zusammen. Und wenn ich ganz genau weiß, dass ich dem so vertrauen kann, weil wir uns so gut kennen, dass wir einer Meinung sind, das heißt das ist wie aus einem Guss, das heißt wir kennen uns so gut, wenn ich etwas rede und er ergänzt, ist das niemals dieses Gerangel zwischen so „Ich weiß es besser als du“, sondern es ist immer eine wertvolle Ergänzung. Als ob du mit einem Menschen reden würdest. Das heißt, das geht noch darüber hinaus. Wenn unsere Klienten einen unserer Berater, mit dem sie persönlich nichts zu tun haben, den sie vielleicht einmal bei uns im Büro gesehen haben, ich weiß ganz genau: Dieser Kollege würde draußen so reden, wie ich reden würde. Da heißt wir haben eine ganz hohe Identifikation. Und wir haben eine Branche mit einem richtig starken Wettbewerb. Und zu guter Letzt werden die Kunden aufgrund unserer Persönlichkeit bei uns Kunden. Und das ist so dieses: Ich rede nur Gutes über meine Leute. Genauso über Freunde. Das ist ein Lebensmotto von mir. Und so ist es tatsächlich auch bei unseren Leuten. Wenn ihr einen von unseren Leuten treffen würdet und fragen: „Ja Mensch, der ‚Name Befragter‘, was ist das für einer?“, der würde nur Gutes sagen. Denn das ist diese (???), wir mögen kein aufgesetztes Blingbling-Zeugs, sondern wir sagen: Tiefe, ehrliche Offenheit. Und ein anderes ist, wenn wir uns private/ Wenn zum Beispiel mal ein Geschäftspartner oder Kollege private Dinge mit uns teilt, dann weiß der ganz genau: Der kann mir vertrauen. Ich behalte das für mich. Sofern das keine Dimension für das Unternehmen hat, das ist klar. Also wenn das jetzt zum Beispiel Mist mit dem Kunden ist, natürlich muss ich das dann weitererzählen. Und, es ist tatsächlich so, weil wir uns ein bisschen/ doch, wie sehen uns als Familie, als Freundeskreis. Und wenn mir jetzt jemand etwas erzählt so: „Oh, der hat/ dem ist etwas schlimmes erfahren“ oder so/ Ich bekomme Informationen über einen Dritten im Unternehmen, ich weiß ganz genau das ist geprüft, das ist nicht nur so daher gesagt, ich kann mich drauf verlassen. Und das sind so ein paar Sachen. Das ist der starke Zusammenhalt. Oder auch, dass wir/ wie wir mit Kundendaten umgehen, mit Datenschutz, wenn das einer hat und sagt, er passt darauf auf, wie auf seinen Augapfel, wenn wir eine ganz hohe Verpflichtung zwischen einander haben.

I: Okay. Woran merkst du, dass du deinen Mitarbeitern vertrauen kannst. Woran machst du das fest? Also in der individuellen Zweierbeziehung.

B11: Ich merke das tatsächlich daran, wie der mich anguckt. Also ich sehe es wirklich in den Augen, ob ich einem Menschen vertrauen kann. Von der Art wie er sich gibt, wie seine Tonlage ist. Aber das sind jetzt Fähigkeiten, die habe ich aufgrund meiner Tätigkeit erworben. Das geht jetzt ganz hoch auf Menschenkenntnis. Aber was euch helfen würde: Ich merke es daran, wie viel Zeit verbringt jemand im Büro? Aber auch, ist jemand gerne hier. Kommt jemand auch nur zum Kaffeetrinken vorbei? Denn,

747 wenn jemand einen Termin mit dem Kunden hatte, bleibt der danach länger im Büro? Engagiert er
748 sich? So Kleinigkeiten. Geht er durch das Büro und sagt hier an der Glastür/ So Level 1: Null Vertrauen,
749 also ganz neu. Der geht am Dreck an der Tür vorbei und sagt nichts. Der Zweite, da ist das Vertrauen
750 schon größer, der sieht es und sagt es dir wenigstens. Und der Dritte/ ne, der Dritte macht es einfach
751 weg und sagt es dir. Und der Vierte macht es weg und verliert kein Wort. Es ist, weil er sagt, es ist
752 Seins. Und das ist so ein familiäres Ding. Das kennt ihr auch. Es gibt viele Menschen, wenn die zu Besuch
753 sind oder in der Öffentlichkeit, die behandeln das, als ob es Dreck wäre. Wenn du aber merkst, die
754 gehen achtsam mit den Dingen und mit den Menschen um, die hören zu, geben sich Mühe/ Wir haben
755 das mal als Kuchenbackfaktor/ Irgendwann fängt jeder bei uns an Kuchen zu backen und uns Naschis
756 mitzubringen und besonderen Kaffee zu kochen, Obst mitzubringen. Also wenn sich jemand über sein/
757 über das, was er bezahlt wird, engagiert und sagt: „Ich möchte ein Teil davon sein. Ich mag euch.“,
758 daran spüre ich das. Und daran spüren wir das alle.

759

760

761 I: Okay, welche Rolle spielt dabei Präsenz? Du hast es schon, also so ein bisschen angedeutet, dass es/
762 wenn jemand viel im Büro ist, sagst du, dann ist das Vertrauen groß. Würdest du das so
763 unterschreiben?

764

765

766 B11: Es ist auf jeden Fall ein Indiz. Also, Präsenz bedeutet einfach, dass in der Zeit, wo alles sehr
767 schnelllebig, sehr digital geworden ist, dass da/ Vertrauen wächst wesentlich stärker über persönliche
768 Gespräche. Und ich glaube viele Menschen sehnen sich da nach menschlicher Nähe. Das heißt, einfach,
769 dass sie mal jemandem ins Gesicht gucken können, dass die mal einen Handschlag bekommen, einmal
770 umarmt werden, also ein herzliches Miteinander haben, wo es nicht nur, um das Abgleichen von
771 Zahlen, Daten, Fakten geht. Und wir sehen das. Wir haben einen Großteil/ Ein Großteil kommt mal
772 morgens vorbei. Der Eine war heute mal mit seiner Tochter hier. „Okay, ich wollte mal kurz reingucken.
773 Ich muss in zwei Stunden da und da sein.“ Hat nichts gemacht. Hat nicht gearbeitet. Hat gesagt, das
774 macht er heute Abend. Hat einfach nur ein Kaffee mit uns getrunken, saß ein bisschen rum, hat mit
775 seiner Tochter ein bisschen gespielt. Das heißt, wenn das Büro eine Mischung aus Welt-Agentur und
776 zweiten Wohnsitz wird. Also, wenn die gerne hier sind. Also, wenn Arbeit und Privates einfach
777 komplett verschwimmt und die sich das so einteilen, dass es richtig für sie ist.

778

779

780 I: Gab es in der Vergangenheit dann mal Situationen, wo du Mitarbeitern misstraut hast? Und wenn
781 ja, magst du darüber ein bisschen erzählen?

782

783

784 B11: Ja, wir haben einen/ Einer aus unserem Gründungsteam ist ausgeschieden und der, der hat im
785 Endeffekt einen Teil unseres Knowhows an ein anderes Unternehmen verkauft, hat ein paar Leute
786 abgeworben, mitgerissen. Mittlerweile sind die auch wieder pleite gegangen. Das heißt das hat sich
787 für die nicht wirklich gelohnt. Aber das zeigt tatsächlich dadurch, die haben sich sekretiert,
788 abgespalten. Also, du hast gemerkt, die haben einfach die Türen verschlossen, getuschelt und wir sind
789 so, wir sind relativ laut hier. Das heißt, mitten auf dem Gang, da setzen sich Leute hin. Wir reden
790 miteinander, alle Türen sind offen. Wir trinken zusammen Kaffee, wir gehen abends zusammen weg.
791 Also es ist sehr freundschaftlich. Und dadurch spüren wir das sehr genau, sobald sich das mal ändert.
792 Also wir merken es, wenn nicht mehr diese persönliche Offenheit herrscht, wenn nicht mehr diese
793 Mischung aus privat und Geschäft besteht. Das heißt, eine private Idee ins Geschäft trägt und eine
794 Geschäftsidee ins Private. Weil manche Sachen, wie wir uns hier organisieren, so könnte man auch
795 einen Privathaushalt organisieren. Unser Miteinander. Es ist teilweise sogar so, dass wir inzwischen ein
796 so hohes Interesse, eine so hohe Kenntnis übereinander haben, vielleicht auch so achtsam gegenüber

797 einander auftreten, dass manche tatsächlich sagen, die Beziehung zu den Kollegen ist intensiver als zu
798 der eigenen Frau. Das ist auch so ein Bild muss ich sagen, so stelle ich mir das inzwischen mit jedem
799 Menschen vor. Ich habe so einen Leitsatz für mich: Ich möchte für jeden Menschen, den ich treffen,
800 das Leben ein bisschen glücklicher, ein bisschen besser machen, dadurch, dass wir beide
801 zusammengekommen sind. Und das ist ein Leitsatz von ‚seinem Unternehmen‘, dass wir es wollen,
802 dass es allen so geht. Und wenn natürlich/ ne, das sage ich nicht. Wenn natürlich, ich sag mal, wenn
803 ihr so einen Drachen zu Hause habt, der nur sagt: „Na, wie geht’s?“ und die will gar nicht die Antwort
804 hören, denn es geht nur um das Austauschen von Sachverhalten, von „ich habe die getroffen, das
805 eingekauft“, also von Informationsabgleich ohne wahrhaftiges Interesse vor dem Menschen. Also, ihr
806 kennt es ja auch. Ich habe einer Exfreundin von mir mal vorgeworfen sie würde mich nicht als Mensch
807 sehen. Vielleicht kennt ihr sowas auch. Ich möchte jedem meiner Kollegin, sei es der Praktikant, der
808 nur einmal im Monat da ist, ich möchte den als Mensch sehen und als Mensch verstehen. Und das ist
809 die Ebene, auf der wir sein wollen. Deswegen, ihr hättet das, wenn ihr vorbei gekommen wärd, ihr
810 hättet das genau erleben können. Das wäre echt schön. Also das/ dieser Respekt vor dem Menschen.

811
812
813 I: Dann müssen wir nochmal auf einen Kaffee vorbeikommen.

814
815
816 B11: Ihr könnt liebend gerne vorbeikommen.

817
818
819 (Zwischengespräch und sein Kollege kommt rein, um auf den Folgetermin hinzuweisen.)

820
821
822 I: Okay, zurück/ zurück zur Frage. Da ihr ja doch eher viel remote arbeitet. Was gibt es da deiner
823 Meinung nach für Tools und Strukturen in der digitalen Zusammenarbeit, die Vertrauen fördern
824 können, und an denen du dann auch festmachst, dass dir Leute vertrauen, auch wenn ihr euch nicht
825 seht.

826
827
828 B11: Es ist tatsächlich alles, wo es menschlich ist. Das heißt, also alles was das persönliche Gespräch
829 oder das persönliche Sehen ist. Ich halte persönlich wenig von zu viel E-Mails, zu viel Text, denn das ist
830 so, so üblich geworden in unserer heutigen Zeit. Also ich nenne es immer/ Wie alt seid ihr beide
831 eigentlich? (Antworten: 25 und 23). Ich sage immer aus Spaß, das ist die Generation, die einem in
832 einem Chat nur noch antwortet, wenn du ein Fragezeichen dahinter schreibst. Das heißt die sind so/
833 Viele Menschen sind so überfordert. Du muss ganz deutlich sagen: „Bitte antworte jetzt.“, weil die das
834 sonst gar nicht als Signal wahrnehmen. Das heißt, guck mal, wir in einem persönlichen Gespräch kann
835 ein Okay mit einem kleinen Lächeln/ Sagst du: „Ach was?“ und es baut sich ein Gespräch auf. In einem
836 Chat hingegen ist es einfach ein Verhalten, wo du so „aha“ (schauspielert, als hätte er eine Nachricht
837 auf seinem Handy bekommen) und dann blinkt schon die Nächste schon wieder und es ist eine
838 Überforderung. Dieser Wille sich intensiv mit jemandem zu beschäftigen, also Zeit zu investieren und
839 zu sagen: „Ich bin zum Beispiel nur für euch beide gerade da.“ Ich bin da. Die Tür ist zu. Ich habe das
840 Handy aus. Es kann hier Gott und die Welt herunterkommen. Es könnten Meteore einschlagen, ich
841 habe mir für euch jetzt Zeit genommen. Das ist mein Commitment. Immer 100%. Denn alles, was nur
842 halbherzig gemacht wurde, ist auch nur halbherzig. Und deswegen, ich bin wahrscheinlich, also ich
843 mag alles, was digital um Abgleiche geht, aber wenn es um den Menschen geht, liebe ich Telefonate.
844 Am liebsten das persönliche Gespräch, denn bei allen anderem geht etwas verloren. Und wenn mir
845 etwas von der Information verloren geht, dann geht auch menschlich was verloren. Stellt euch mal vor,
846 ihr hättet/ keine Ahnung, ob ihr vergeben seid, ist auch egal. Aber ihr könnt euch bestimmt vorstellen/

847 Stellt euch mal vor, eure gesamte Beziehung wäre digital. In dem Moment, wo der Akku aus ist oder
848 ihr ins Bett geht, bleibt so ein leeres Gefühl übrig, weil nicht die/ das letzte Element ist nicht da. Die
849 persönliche Nähe. Und das, glaube ich, das fehlt. Und deswegen gibt es für mich Abstufungen:
850 Videotelefonat, Telefonat, Sprachnachricht. Ich schreib auch mal eine WhatsApp, so ist es ja nicht, aber
851 ich benutze lieber einen Anruf oder eine Sprachnachricht bevor ich mal eine E-Mail schreibe. Denn ich
852 gönne jedem/ oder ich schenke jedem meine Zeit. Und Zeit ist eigentlich das wertvollste Gut, das wir
853 auf dieser Welt haben. Und wer meint, Geld wäre das Größte, der hatte/ hat aktuell zu wenig Geld,
854 aber Menschen, die wirklich viel Geld haben, sagen die Zeit ist das wahre Gut. Gestützt durch
855 Gesundheit. Und ich spreche gerne Sprachnachrichten, weil das bedeutet jemand muss sich diese 30
856 Sekunden Zeit nehmen und zuhören. Aber diese Zeit schenke ich auch jedem anderen. Und das ist,
857 glaube ich, auch so ein Punkt, wie auch in der digitalen Zeit etwas Verbindlichkeit geliefert werden
858 kann.

859

860

861 I: Okay. Woran erkennst du denn, dass deine Mitarbeiter dir vertrauen?

862

863

864 B11: Tatsächlich, also/ Wenn ich das so auf das Digitale beziehe, an der Länge der Nachrichten. Also,
865 wenn die anfangen etwas Persönliches bei zu erzählen. Und dann ist das nicht nur „Ja, okay, wird
866 gemacht.“, sondern, wenn die was nebenbei erzählen. Auch sagen: „Oh, ich war das letzte Mal in dem
867 und dem Büro. Ich habe mit dem Kumpel geredet.“ Das muss man nämlich auch mal machen, das heißt,
868 wenn die anfangen aktiv Ideen miteinzubringen. Das ist diese Mischung. Wenn die sagen, das ist mein
869 Unternehmen. Auch, wenn es ihnen rechtlich natürlich nicht gehört. Aber, es ist sozusagen, es ist
870 meins. Und ich bringe es hier ein. Ich möchte das meine Ideen hier erblühen. Das es ein Teil von mir
871 wird. So das ist so das Level.

872

873

874 I: Okay. Gab es in der Vergangenheit denn auch schonmal Situationen, wo dir misstraut wurde und,
875 wenn ja, magst du darüber mehr erzählen?

876

877

878 B11: Jetzt unternehmerisch tatsächlich noch nicht. Nein. Es gab wohl Situationen, wo ich Anderen
879 misstraut habe. Also die Situation, die ich eben erzählt habe. Aber ansonsten/ Ne, also ich glaube ich
880 gehe so offen damit um. Auf jeden Fall habe ich es nicht mitbekommen und ich bin relativ achtsam
881 und empfindsam bei sowas. Ich habe/ Ich sag mal ich habe sehr feine Antennen bei sowas. Ich würde
882 das wahrscheinlich mitbekommen. Gerade auch, weil wir so offen darüber reden. Wir haben bei
883 unseren Meetings/ Also jeder sagt jedem eben das, was denkt, was er gehört hat. Deswegen wir haben
884 hier so einen Grundsatz, dass jeder im Unternehmen/ Wir reden hier auch über höchst private Dinge.
885 „Erzähl mir nur Dinge, von denen du auch wollen kannst, dass ich sie in deinem Namen weitererzähle.“
886 (zitiert Grundsatz) Und, da wir uns vertrauen können, können wir uns auch alles erzählen.

887

888

889 I: Was für Konsequenzen würdest du denn ziehen, wenn du merken würdest, dass dir jemand nicht
890 vertraut von deinen Mitarbeitern?

891

892

893 B11: Dann muss ich mich mehr einsetzen.

894

895

896 I: „Einsetzen“ sieht dann wie aus?

897
898
899 B11: Dann habe ich den wahrscheinlich irgendwie durchschlüpfen lassen. Dann fehlt irgendwas in der
900 Bindung. Dann habe ich zu wenig gemacht. Ob das so ist oder nicht, aber ich werde mehr machen.
901 Denn sobald ich die Schuld auf einen anderen gebe, habe ich die Macht komplett aus den Händen
902 gegeben. Dann kriege ich es nicht mehr hin.
903
904
905 I: Angenommen du könntest Aspekte in der Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern ändern. Was
906 wäre das und warum?
907
908
909 B11: Mh (überlegt). Ich würde mir noch mehr/ Nein. Ich wünsche mir noch mehr Identifikation und
910 noch mehr Denkweise im eigenen Unternehmen.
911
912
913 I: Warum?
914
915
916 B11: Weil das die Stimmung verbessert, weil das die Liebe ausdrückt. Ich möchte eigentlich durch ein
917 Standort gehen und ich möchte, dass der Standort, wie eine Aussprache ist der Leute, die dort arbeiten.
918 Das heißt ich möchte sehen, dass Ideen blühen. Menschen sind glücklicher und produktiver, wenn sie
919 sagen: „Das ist meins.“ Und, wenn nur einer sagt: „Hey, wir brauchen ein Büro, das blau gestrichen
920 ist.“, dann sage ich: „Cool“, wenn denn mal einer die Idee hätte. Oder wenn mal einer sagt: „Wir
921 müssen unser Basisprozess ändern.“ oder „Ich finde wir müssen das anders machen.“, ich finde das
922 toll. Ich finde das so schön. Denn, wenn jeder etwas gibt, ergibt sich mehr als die Teile der Summe, die
923 etwas ergeben würde. Das heißt, dass alle sozusagen: „Das ist meins.“ oder „Das ist unser
924 Unternehmen.“ Und da möchte ich hin. Dafür ist aber notwendig, dass jeder das gibt, was er geben
925 kann und möchte. Also, ihn nichts mehr zurückhält. Das er sagt: „Oh, ich muss aufpassen, dass dies
926 oder jenes.“ Und so einfach sagt: „Ich bin so wie ich bin. Ich habe meine Fehler und Stärken.“ So wie
927 ich das ja auch sage. Aber, wenn jeder was gibt, und jeder mal die Größe aufbringt und sagt: „Hey, es
928 ist okay, dass du ein schiefes Auge und nur eine Hand/ oder/ oder /oder dich ab und zu mal verhaspelt,
929 wenn du redest.“ Einfach die Größe haben aufeinander zuzugehen und zu sagen: „Hey, ich möchte
930 deine Stärken haben. An deinen Schwächen können wir arbeiten, aber ich möchte/ ich möchte dich
931 haben.“
932
933
934 I: Hast du denn konkrete Ideen im Kopf, wie du dieses „noch mehr Commitment“ herstellen könntest?
935 Wie würde das aussehen?
936
937
938 B11: Wir sind mit einer Sache gestartet. Wir haben jetzt mittlerweile/ in jedem Vertrag für unsere
939 Leute haben wir drin, dass wir nach/ sowohl nach Umsätzen als auch nach Zugehörigkeit, sobald wir
940 irgendwann in eine AG umformieren, jeder einen Teil des Unternehmens bekommt. Wir haben/ Wir
941 nennen es Partizipationsschein. Das heißt jeder, also wer jetzt bei uns arbeitet, und wir machen und
942 wir machen in 5, 6, 7 Jahren eine AG, hat einen kleinen Teil des Unternehmens. Und das wird komplett
943 fair gesplittet. Also/ Und genau. Das ist einer der Punkte. Das andere ist, dass wir jetzt dazu übergehen,
944 dass sich jeder seine eigenen Projekte jetzt suchen kann. Das heißt, wenn einer jetzt sagt: „Hier, ich
945 möchte gerne/“ Was haben wir wenig? „Handwerksbetriebe beraten.“, aber irgendwer hat ein Faible
946 für Handwerksbetriebe. Warum auch immer. Und sagt: „Ich möchte gerne Handwerksbetriebe

947 beraten, neue Praxen, neue/ neues Geschäftsfeld aufbauen.“ Dann sage ich: „Ja, viel Spaß. Kannst du
 948 gerne machen. Wir gründen ein Unternehmen dazu. Du kriegst dann von uns einen wirtschaftlichen
 949 Anteil und du darfst darüber entscheiden.“ Wenn das jemand will, dann darf das bei uns jeder machen.
 950 Das heißt wir haben einen eingebauten Startip-Incubator mit drin. Das heißt, wenn einer eine Idee hat
 951 und sagt: „Ja, ich habe da einen Plan. Ich brauche mal ein bisschen Geld.“, das kriegen wir hin.
 952
 953
 954 I: Ja, cool. Gibt es darüber hinaus noch weitere Punkte? Noch weitere Ideen?
 955
 956
 957 B11: Dass jeder natürlich hier Parties veranstalten kann, die Büroräume dafür benutzen kann, das ist
 958 auch immer ganz witzig. Ansonsten, mh (überlegt). Nein, ansonsten fällt mir gerade nichts mehr ein.
 959
 960
 961 I: Okay. Möchtest du denn darüber hinaus noch was zum Thema ergänzen, was dir noch besonders
 962 wichtig erscheint, was wir bisher aber noch nicht aufgefasst haben, aufgegriffen haben? Möchtest du
 963 noch irgendwas loswerden? Letzte Worte?
 964
 965
 966 B11: Zum Thema Digitalisierung, Führung und Bindung zum Mitarbeiter.
 967
 968
 969 I: Vor allen Dingen/ Genau, Thema Vertrauen in digitaler Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitern.
 970 Irgendwelche großen Statements, die die Welt hören sollte? (lacht)
 971
 972
 973 B11: Ich bin davon überzeugt, dass es in den nächsten Jahren eine riesige Herausforderung wird, weil
 974 diese ganzen digitalen Medien und Vernetzungsstrategien das Individuum stärker machen, aber wenn
 975 das Individuum nicht, ich sag mal, nicht durch Erziehung und gesellschaftlich in Liebe sozial digitalisiert
 976 ist, ist es schwierig noch eine Unternehmensidentität zu erhalten. Das heißt ohne dieses menschliche
 977 Element wird das Unternehmen austauschbar. Das heißt eigentlich wird jeder, auch wenn er angestellt
 978 ist, zum Solo-Selbstständigen. Weil es ist ja viel/ Jemand, der sich im Unternehmen wohlfühlt, das ist
 979 ja viel verzahnter als die Aufgabe ist das menschliche Miteinander. Und das sehe ich als extreme
 980 Herausforderung, das in der digitalen Zeit und dieser Trend, dass jeder/ Ich bin Fan von sich überall ins
 981 Café setzen. Das zu vereinbaren und daraus dann auch noch eine Stärke zu gewinnen. Ich glaube daran
 982 werden viele etablierte Unternehmen scheitern, weil die ihre/ Die haben alle/ Ihre Prozesse, alle die
 983 Köpfe sind einfach old school, führen irgendeinen digitalen Scheiß ein und wundern sich, dass halt die
 984 Leute alle nach einem halben Jahr weg sind. Weil viele, ich glaube gerade für die Älteren ist das Digitale
 985 doch ein Allheilmittel. Ich mein: „Wir haben doch alles gemacht“ (als Aussage eines älteren Managers).
 986 Aber ich glaube das Digitale, ich bin sogar überzeugt davon, das Digitale ist nur ein Mehrwert, aber
 987 alles andere/ Keine andere Tugend, keine andere Tätigkeit, keine andere unternehmerische (???) darf
 988 oder kann wegfallen. Das heißt es muss sich ganz sorgfältig darum gekümmert werden. Und die
 989 Bedürfnisstruktur, glaube ich, eines Menschen wird komplexer. Vieles, was früher von der Familie, vom
 990 Freundeskreis abgedeckt wurde, verschwimmt heute mit der Arbeit. So muss die Arbeit, wie früher die
 991 Schule, mehr Erziehungsarbeit leisten als früher, muss auch das Unternehmen, muss auch die
 992 Universität, muss mehr von diesem sozialen Zusammenhalt, von der Reflektion. Also dieses, es ist
 993 Mittag, du kommst nach Hause, „Wie war dein Tag?“, einfach mal dieses, dieses menschliche
 994 Abgleichen „Bin ich noch richtig?“, der eigene Kompass wieder zu norden, ist das eine große Aufgabe
 995 und das ist zum Teil auch einer der Punkte, weshalb wir uns so aufbauen, wie wir uns hier aufbauen,

996 weil wir das jetzt schon vor vier Jahren mittlerweile gesehen haben, das es so kommen könnte. Und
997 da wollen wir gerne hin.
998
999
1000 I: Das klingt großartig und wir wünschen euch auf jeden Fall ganz viel Erfolg damit. (Privater Smalltalk
1001 folgt.)
1002

Kurzfragebogen

Interview-Nr.: 12

Ort: München

Datum: Mi., 24.04.2019

Sonstiges, Besonderheiten (z.B. per Skype): per Telefon

Gesprächspartner: FK6

- a. Geschlecht (m/w/d): w
- b. Alter: 28 Jahre
- c. Führungskraft oder Mitarbeiter: Führungskraft
- d. Ggf. Führungsspanne (Anzahl Direktberichtender): 7 Personen, maximal einmal pro Woche sieht sie diese
- e. Tätigkeit/Berufsbezeichnung: Unternehmensberater
- f. Berufserfahrung (in Monaten oder Jahren): 6,5 Jahre
- g. Betriebszugehörigkeit (in Monaten oder Jahren): 6,5 Jahre
- h. Abwesenheit vom Büro (in Tagen oder Stunden pro Woche): 2 bis 3 Tage in einem der Büros
- i. Arbeitsmodell (Vollzeit, Teilzeit, Sonstiges): Vollzeit

Gesprächsdauer: 30 Minuten Tonbandaufnahme: Ja

1 Interview 12

3 I: Schön, dass Sie sich die Zeit nehmen. Was machen Sie in Ihrer Tätigkeit als Berater und wie sieht ein
4 klassischer Arbeitsalltag von Ihnen aus?

7 B12: (lacht) Klassischer Arbeitsalltag, sag ich immer, gibt es nicht. Beziehungsweise ist zwei geteilt.
8 Entweder bin ich halt beim Kunden vor Ort, ich arbeite relativ Workshop orientiert, also nicht so klassisch
9 vier Tage beim Kunden, einfach nur vor Ort, sondern immer irgendwie in festen Workshop-Settings, da ich
10 im Innovationsbereich tätig bin. Und das meistens Workshop orientiert funktioniert. Das heißt, zwei bis
11 drei Tage mache ich diese Workshops, Rest der Zeit ist Vor- und Nachbereitung. Und bei mir kommt
12 natürlich noch mal eigentlich so 1,5 Tage, eigentlich habe ich bis zu zwei, aber im realistischen Maße habe
13 ich bis ca. 1,5 Tage ungefähr für das Thema Teamleitung. Das heißt also zum Austausch mit den
14 Mitarbeitern, Personalentwicklung. Aber auf der anderen Seite auch relativ viel Akquisetätigkeiten,
15 Recruiting, Kümern um den Standort. Alles was so quasi anfällt ist dann nochmal durch die Teamleitung.
16 Mein Nebenprojekt nenne ich es immer.

19 I: Wie organisieren Sie diese Teamleitung? Haben Sie beispielsweise feste Präsenzzeiten für Ihre
20 Mitarbeiter oder Teammeetings?

23 B12: Nein. Also wir haben feste Teammeetings. Die finden alle vier Wochen statt. Dann aber auch immer
24 zwei Stunden lang, weil mir das sehr wichtig ist, dass dann die Zeit nutzen um zusammenzukommen. Da
25 nehmen natürlich auch nicht immer alle teil. Weil es ist halt Beratung und da sind immer wieder
26 Workshops. Das ist relativ heilig der Termin. Aber trotzdem nehmen nicht immer alle teil. An einem Freitag.
27 Dadurch macht es das zumindest einfacher. Da sind immer noch mehr Leute da als unter der Woche. Das
28 haben wir quasi als fixen Termin und sonst ist es tatsächlich ein bisschen zufällig wer gerade im Büro ist.
29 Das weiß ich auch tatsächlich bei meinen Mitarbeitern nicht. Die arbeiten sehr, sehr selbstständig. Wer da
30 jetzt gerade wann wie im Büro ist oder nicht. Wenn wir uns sehen wollen machen wir feste Termine oder
31 nutzen halt, wir haben eine Regelkommunikation. Da habe ich mit jedem Einzelnen meiner Mitarbeiter
32 alle zwei Wochen eine Stunde lang. Wenn möglich physisch im Büro vor Ort. Wenn nicht, dann halt über
33 Skype.

36 I: Okay, also per Skype haben Sie schon gesagt kommunizieren Sie auch. Welche Tools nutzen Sie denn
37 noch, um mit Ihren Mitarbeitern zu kommunizieren?

40 B12: Also ich weine immer noch, dass wir Microsoft Scenes haben – kommt bald. Bisher ist es tatsächlich
41 sehr Skype und Handy lastig.

44 I: Und mit dem Handy telefonieren Sie oder was machen Sie damit?

47 B12: Telefonieren, Nachrichten schreiben – WhatsApp dürfen wir aus Gründen des Datenschutzes nicht
48 mehr benutzen. Also die klassische I-Message oder WhatsApp.

I: Und was ist mit E-Mails? Die nutzen Sie doch auch wahrscheinlich?

B12: Ja, ja! E-Mails nutzen wir auch. Ich versuche -also tatsächlich telefoniere ich lieber als eine E-Mail zu schreiben. Also ich rufe tendenziell lieber mal durch als eine E-Mail zu schreiben. Kommt meistens irgendwie besser an, weil es geht meistens schneller mit einer persönlichen Note. Klappt einfach das was ich gerne hätte dann auch noch einen Tick besser (lacht).

I: Und was erhoffen Sie sich von Microsoft Scenes? Was Sie jetzt gerade noch nicht haben? An Funktionen?

B12: Nochmal mehr mit allen schneller zu kommunizieren bzw. aktiver zu kommunizieren. Also ich meine die Zeit auf Skype ist halt sehr beschränkt auf die reine Kommunikationsfunktion. Weniger Datenaustausch und so weiter. Das fände ich, das macht Sinn. Sonst muss man nochmal hier eine Datei und da eine Datei hin- und herschieben oder mailen. Das kann ich dann halt alles integrieren.

I: Wo tauschen Sie derzeit Daten aus? Haben Sie kein Laufwerk oder SharePoint?

B17: Doch, doch! Wir arbeiten klassisch mit einem Laufwerk. Bei uns gibt es eigentlich nichts lokal. Wobei ich relativ wenig Daten mit jedem einzelnen Mitarbeiter austausche. Es sei denn es sind jetzt irgendwelche Personalentwicklungsthemen. Wenn das nicht gerade in irgendeinem Projekt ist. Also bei uns ist es immer extra kompliziert. Weil ich mit meinen Mitarbeitern halt nicht in einem Projekt bin sondern die meistens alle in verschiedenen Projekten sind. Da gibt es dann zufällig irgendeine Konstellation wo zwei aus meinem Team zusammenarbeiten oder ich bei einem von denen. Ist aber nicht unbedingt üblich. Dementsprechend ist der Arbeitsalltag den die Mitarbeiter haben, die ja wirklich vier Tage die Woche mindestens mal irgendwie auf einem Projekt arbeiten und da werden natürlich die meisten Dokumente und Daten generiert. Und die tauschen sie entsprechend über Laufwerke aus.

I: Wie sind die Verantwortlichkeiten geregelt? Also für die Projekte beispielsweise, die die Mitarbeiter machen.

B12: Die haben, also entweder sind sie selber Projektleiter. Also ich habe von der Hierarchiestufe alles dabei vom Junior Berater bis zum Pricipal. Das heißt entweder die sind selber Projektleiter oder machen ihre Projekte (lacht), verantworten die natürlich auch was das Ergebnis angeht oder sie sind halt Projektmitglieder. Disziplinarisch vorgesetzt bin ich. Ich bemühe mich auch sehr immer sehr genau zu wissen, was die Mitarbeiter in welchem Projekten wie machen, wo sie gerade stehen, wie die Zusammenarbeit mit dem Projektleiter funktioniert. Tausche mich da immer sehr intensiv mit dem Projektleiter aus um Feedback weitergeben zu können. Bin natürlich nicht ganz tief in jedem einzelnen Projekt drin. Das macht der Projektleiter dann schon mit den Projektmitarbeitern aus. Solange das läuft bekomme ich da meistens nicht so viel mit. Es sei denn ich frage aktiv nach und es steht die nächste Personalgesprächsrunde an. Da gibt es dann auf jeden Fall Feedback. Aber da versuche ich so, keine Ahnung, alle zwei Monate mal mit jeweiligen Projektleiter da zu sprechen wie es so grundsätzlich mit Feedback aussieht. Sonst funktioniert es aber alles ziemlich gut. Wir haben eine relativ gute Unternehmenskultur. Ich soll zwar nicht über die Kultur reden, aber dadurch funktionieren die Projektleiter und dann Projektmitglieder im Team immer sehr eigenständig und gut. Klar, wenn es Probleme gibt, dann kommen die Projektmitglieder – also wenn die jetzt in meinem Team sind – direkt auf mich zu und dann kläre ich das mit dem Projektleiter oder in einem gemeinsamen Gespräch. Aber wenn

die sonst sind die relativ selbstständig und autark. Auch wenn die Projektleiter an sich nicht weisungsbefugt sind. Das bin dann ich.

I: Gut. Jetzt geht es im nächsten Abschnitt um die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern. Erzählen Sie doch mal, wie die Zusammenarbeit funktioniert.

B12: (lacht) Also ich habe es ja schon gesagt: Wir arbeiten halt nicht in unserem Tagesgeschäft in dem Sinne richtig zusammen weil die in Projekten sind. Es sei denn ich bin zufällig Projektleiter und einer von denen ist Projektmitglied – dann sehr intensiv. Ansonsten ist eine Zusammenarbeit in dem Sinne nicht inhaltlicher Natur in Projekten, sondern wir arbeiten dann eher an Personalentwicklungsthemen. Wo wir aktiv zusammenarbeiten. Das heißt dann wir haben festgelegt, das habe ich gerade schon angedeutet, Personalgesprächsrunden zweimal im Jahr. Da nehme ich mir schon mal drei Stunden Zeit pro Mitarbeiter um Zurückzuschauen, was war, wie können wir, was sind die Schwerpunkte, Interessensgebiete, Stärken, was für Fachkompetenzen hat diese Person, in welchen Projekten möchte sie weiter eingesetzt werden, in welchen eher nicht, was ist die langfristige Orientierung, möchte die Person jetzt eher in Richtung Vertrieb gehen, in Richtung Teamleitung, in Richtung Großprojektmanagement. Da arbeiten wir dann aktiv an der jeweiligen Orientierung der Mitarbeiter. Das machen wir alle zwei Jahre mal definitiv fix. Ansonsten ist es sage ich mal mehr im operativen Geschäft so, dass ich halt diese One-on-One-Phase alle zwei Wochen, wo wir dann einfach schauen, okay- wie laufen gerade die Projekte, kann ich da was für sie tun, wo drückt gerade der Schuh, wo läuft es aber auch gerade besonders gut. Das wir uns da einfach gemeinsam austauschen. Das sind so eigentlich die wesentlichen Kontaktflächen. Das heißt so unterjährig ist es vielmal so ein schnelles Feedback geben, sich auszutauschen, ist man auf dem richtigen Weg. Bei den Themen, die wir im Personalgespräch besprochen haben. Das sind eher die Themen. Oder ich sage mal, ich habe noch als weitere Funktion hab ich denn noch neue Leistungsangebote, habe ich einige meiner Teammitglieder, die da mit mir zusammenarbeiten. Aber da ist dann nicht reine Teamleitung. Sondern eher wieder eine andere Rolle, die ich habe. Ich switche hier immer Rollen: Teamleiterei und Projektleitung oder interne Verantwortung für ein Thema. Da ist die Zusammenarbeit viel stärker als bei einer Teamleitung. Das ist so ein bisschen das Konstrukt und Dilemma, was wir haben.

I: Also, wenn ich das richtig verstanden habe, kommunizieren Sie mit den meisten über Personalentwicklungsthemen, außer Sie haben auch Projektverantwortung.

B12: Genau, ja. Eigentlich schon.

I: Und das machen Sie persönlich oder auch manchmal über digitale Medien und wenn ja über welche?

B12: Idealerweise finde ich tatsächlich kein ganz großer Freund von digitalen Medien. Ich bekomme weiterhin ganz andere Feedbacks, ganz andere Emotionen aufnehmen, wenn ich die Person sehe, in einem Raum sitze, wir gemeinsam Kaffee trinken. Dann öffnet sich die Person viel mehr. Ich kann viel besser einschätzen, wo steht sie gerade im Projekt, aber auch persönlich als wenn ich das über Telefon mache. Dann ist das immer mehr ein: „Okay, wie geht es gerade?“ „Ja, läuft gut“ oder „Nicht so gut, können wir gemeinsam was tun?“ Und so weiter und so fort. Das heißt ich wünsche mir immer, dass wir das tatsächlich persönlich machen. Lässt der Projektalltag natürlich nicht immer zu und dann geht es über Skype.

151 I: Ah, okay. Über Skype.
152
153
154 B12: Ja, oder klassisch Handy. Also je nachdem.
155
156
157 I: Sie haben gesagt, Sie telefonieren auch lieber als E-Mails zu schreiben. Woran liegt das?
158
159
160 B12: Auch da, weil ich die Emotionen anders mitbekomme. Wenn ich eine E-Mail raushaue, weiß ich immer
161 nicht, wie kommt die genau an, was kann man da noch zwischen den Zeilen lesen. Bzw. wenn ich eine E-
162 Mail zurückbekomme sehe ich natürlich die Emotionen in dem Sinne auch nicht. Kann ich schnell mal
163 machen. Gerade, wenn ich eine Person nicht erreiche und es loswerden will, dann schreibe ich auch
164 natürlich eine E-Mail. Aber, also ich sage von der Abstufung her ist die E-Mail die Basiskommunikation, ich
165 bekomme aber null Emotionen und Stimmung mit. Es sei denn es ist was wirklich dramatisches, dann
166 kriege ich das in der E-Mail auch rausgelesen. Telefon ist schon besser und persönlich ist halt einfach noch
167 besser.
168
169
170 I: Und wie würden Sie die Beziehung beschreiben zu Ihren Mitarbeitern?
171
172
173 B12: Wir sind sehr kollegial. Die Hierarchien sind wirklich extrem flach und das lebe ich auch so. Also ich
174 sehe mich grundsätzlich nicht als jemanden, der hierarchisch höher gestellt ist sondern einfach als Teil des
175 Teams. Als jemand der eine gemeinsame Vision vorgibt, woran wir arbeiten und die quasi ein bisschen
176 coached in jeglichen Situationen sowohl persönlich, in Projekten wie auch immer. Ja.
177
178
179 I: Gibt es denn auch Mitarbeiter, mit denen es besser läuft als mit anderen?
180
181
182 B12: Natürlich! Es sind ja alles Menschen. Na, ich bin dazu gekommen oder ich bin von einem anderen
183 Standort hier nach München gewechselt und dieses Team gab es teilweise schon. Einige Mitarbeiter von
184 denen sind immer noch da, einige hab ich jetzt neu eingestellt. Aber wenn ich jetzt natürlich immer von
185 einem reinen Kollegen zum Vorgesetzten werde ist es immer keine ganz einfache Situation. Weil ich mit
186 vielen von denen auch einfach persönlich befreundet bin. Und wenn man dann zum Vorgesetzten wird,
187 dann braucht es einfach seine Zeit bis sich das so einpendelt. Mit denen, die jetzt schon sehr lange dabei
188 sind, sehr hochrangige Berater sind, habe ich natürlich eine ganz andere Beziehung als mit einem Junior
189 Berater, wo ich ganz von vorn anfangen zu schauen, was sind deine Fachkompetenzen, was für Schulungen
190 brauchst du. Das erzähle ich einem Manager, der sechs Jahre da ist, überhaupt nicht. Das weiß der schon
191 schön selber. Und natürlich habe ich Leute da funktioniert das einfacher. Denen reicht auch, wenn man
192 mal alle zwei Wochen mal einmal kurz quatscht: „Alles gut?“ „Läuft – lass mich bloß in Ruhe ich mache das
193 alles selbstständig.“ Und der andere braucht eine viel intensivere Betreuung. Da müssen wir dann alle paar
194 Tage sprechen. Damit es so funktioniert, dass er sich nicht alleine gelassen fühlt. Da versuche ich das schon
195 immer sehr individuell auf jeden Mitarbeiter abzustimmen. Was braucht der denn für eine Betreuung und
196 coache den. Und das ist für den anderen vollkommen übertrieben und drüber.
197
198
199 I: Und an welchen Eigenschaften des Mitarbeiters machen Sie das fest ob das jetzt eher gut läuft oder
200 schlecht?

201 B12: (überlegt) Kann ich nicht pauschal an irgendwelchen Eigenschaften ausmachen. Ich kenne die
 202 Mitarbeiter sehr, sehr gut. Man bekommt das einfach. Irgendwie. Das hat man im Gefühl, was die
 203 brauchen. Das sind jetzt nicht die Eigenschaften, die dazu führen „Okay, der braucht jetzt dieses oder
 204 jenes.“ Das kann ich nicht sagen.
 205
 206
 207 I: Okay. Oder Verhaltensweisen, an denen Sie erkennen, dass jemand eine intensivere Betreuung braucht
 208 als andere?
 209
 210
 211 B12: Ne, die melden sich schon. Ich habe ja den Vorteil, alle von denen haben studiert, alle motiviert,
 212 prinzipiell mal und wollen Karriere machen. Sonst gehen sie nicht in eine Beratung. Das macht das Leben
 213 deutlich einfacher als wenn ich einen Sachbearbeiter habe, der einfach nur seinen Job machen will. Dem
 214 ich auch sagen muss, was er zu tun und zu lassen hat. Das muss ich bei allen meinen Mitarbeitern nicht.
 215 Sonst hätte ich sie nicht eingestellt. Solche Personen stelle ich gar nicht erst ein. Also man merkt dann
 216 schon, wenn sie viel fragen, dann brauchen sie natürlich irgendwie eine intensive Betreuung. Da wissen
 217 Sie aber auch, dass sie das immer machen können. Und wenn dann mal was schief läuft, bekomme ich das
 218 natürlich auch relativ schnell mit und dann führe ich nochmal hier und da mehr Gespräche. Und wenn es
 219 wieder läuft, dann lasse ich es auch mal wieder sein. Ich sage bei Führung ist auch viel Bauchgefühl. Dabei
 220 gibt es nicht dieses Verhalten führt automatisch zu dieser oder jener Konsequenz.
 221
 222
 223 I: Okay, gibt es denn eine Auswirkung der digitalen Medien, die das für Sie vereinfachen oder erschweren?
 224
 225
 226 B12: Ja, natürlich. Ich sage mal digitale Medien machen es komplizierter. Wenn ich sie immer sehen würde,
 227 wäre es immer deutlich einfacher. Wenn es keine digitalen Medien gäbe, würde ich gar nicht mit ihnen
 228 reden und das wäre noch schwerer – ist also auch nichts (lacht). Also hilft es natürlich, ersetzt aber für
 229 mich in keiner Weise persönliche Kommunikation.
 230
 231
 232 I: Vielen Dank dafür! Nun komme ich zum nächsten Abschnitt: Was verstehen Sie persönlich unter
 233 Vertrauen?
 234
 235
 236 B12: Vertrauen ist für mich einfach die.../ wie erkläre ich Vertrauen? Keine Ahnung. (überlegt) Im
 237 Arbeitskontext ist es für mich etwas, wo ich daraufsetzen kann, dass der Mitarbeiter im Sinne des
 238 Unternehmens, im Sinne meiner Führung und daraufsetzt, dass wir alle gemeinschaftlich an einem Ziel
 239 arbeiten, ohne daraus auszubrechen, würde ich sagen.
 240
 241
 242 I: Würde sich im digitalen Arbeitskontext etwas verändern oder hinzufügen zu dieser Definition?
 243
 244
 245 B12: Das finde ich sehr theoretisch. Keine Ahnung.
 246
 247
 248 I: Welche Bedeutung hat denn Vertrauen für Sie in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern?
 249
 250

B12: Ist mir extrem wichtig. Weil ich meinen Mitarbeitern extrem viel Vertrauen schenke. Also die dürfen echt extrem selbstständig arbeiten. Die müssen mich nicht fragen, wenn sie eine Reise buchen – egal wie teuer die ist. Ich vertraue darauf, dass die im Sinne des Unternehmens da das Beste herausfinden. Ich vertraue darauf, dass die dann an dem Projekt auftauchen. Was wir gemeinsam herausgefunden haben muss von der Besetzung her richtig ist, ich weiß zu 100% darauf, dass sie diese Arbeitszeiten so machen, dass es nicht zu viel ist. Oder auch nicht zu wenig. Die bekommen alle einen extrem hohen Vertrauensvorschuss. Das funktioniert in 90% der Fälle auch ziemlich gut. Da bin ich selten enttäuscht. Weil wenn man denen so viel Vertrauen schenkt, dann sind sie, dadurch dass sie alle recht motiviert sind, klappt es extrem gut. Wenn ich merke, dass funktioniert nicht, dann gibt es bei mir sehr schnell sehr klare Ansagen. Dass das so nicht funktioniert.

I: Inwiefern ist denn diese Vertrauensbasis auch für die Beziehung zum Mitarbeiter wichtig?

B12: Extrem wichtig. Gerade weil wir uns halt so oft nicht sehen. Also muss ich ja darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter so handelt, dass es des Unternehmens ist. Und die müssen mir natürlich vertrauen, dass ich dauerhaft nicht gegen ihre Entwicklung und gegen ihre Interessen beispielsweise bei einer Projektbesetzung arbeite, sondern immer im Sinne mitentscheide. Das heißt wir brauchen das jeweils sehr stark gegenseitig. Weil man jetzt ja nicht immer die Kontaktfläche hat und darauf vertrauen muss, dass dauerhaft im jeweils anderen Sinne gehandelt wird.

I: Woran merken Sie dann, dass sie Ihren Mitarbeitern vertrauen können? Gibt es da verschiedene Verhaltensweisen, an denen Sie das festmachen?

B12: Wenn es, das ist tatsächlich einfach, läuft. Wenn ein Projekt gut funktioniert und die ein super Feedback bekommen. Wenn die Projektbesetzung so funktioniert hat wie wir wollen. Wenn wir uns gegenseitig ein sehr ehrliches Feedback geben können – und das natürlich gegenseitig und nicht nur in eine Richtung. Dann merke ich halt, dass wir uns da vertrauen. Ja.

I: Welche Rolle spielt das Vertrauen dann auch nochmal auf den digitalen Arbeitskontext bezogen?

B12: Kann ich nicht sagen.

I: Gibt es denn Ihrer Meinung nach Strukturen oder Tools, die eine vertrauensvolle Basis sicherstellen?

B12: (überlegt). Nein, auch das - also wenn Sie mir ein Tool nennen können. Das wäre gut. Ich habe noch kein Tool gefunden, was eine Vertrauensbasis in dem Sinne fördert. Es geht immer nur extrem was Vertrauen brauche ich Persönlichkeit. Ich muss mit denen ein Teamevent gemacht haben. Ich muss mit denen gemeinsam reden. Da hat mir noch kein digitales Tool massiv geholfen Vertrauen aufzubauen.

I: Okay. Ich kann Ihnen ja mal sagen, was wir da sonst so hören.

300
301
302 B12: Ja!
303
304
305 I: Zum Beispiel sagen einige, dass E-Mails eine Basis schaffen um Vertrauen zu bilden, weil man etwas
306 schriftlich hat. Das könnte man natürlich auch anders interpretieren.
307
308
309 B12: Wenn ich eine E-Mail brauche und um irgendetwas schriftlich zu geben, dann vertraue ich der Person
310 nicht.
311
312
313 I: Okay, verstehe.
314
315
316 B12: Also wenn ich das brauche, dann habe ich für mich das falsch gemacht. Wenn ich dann sagen muss
317 und in meine E-Mails gucken muss: „Aber du hast doch damals das und das geschrieben.“ Dann ist für mich
318 in der Beziehung einiges gestört.
319
320
321 I: Gut. Sie haben ja gerade schon gesagt, das ist gegenseitig. Woher erkennen Sie denn, dass Ihre
322 Mitarbeiter Ihnen auch vertrauen?
323
324
325 B12: Also da gibt es immer/ Da gibt es jetzt nicht den einen/ Das sind eher so kleine Sachen. Wenn man
326 mal über andere hört: „Hey, der findet, dass du eine super Teamleiterin bist.“, „Mega cool.“ Oder ich
327 merke, dass Leute, ich war zwei Wochen einfach komplett krank, Dinge von sich aus einfach übernommen
328 haben, die meine Aufgaben waren, obwohl sie das nicht machen mussten, einfach getan haben. Dann
329 merke ich natürlich, dass da sehr viel Vertrauen da ist und Dankbarkeit einfach, was für einen zu machen.
330
331
332 I: Und ein Beispiel haben Sie gerade genannt. Wie wirkt sich das dann auf Ihr Führungsverhalten aus, dass
333 die Mitarbeiter Ihnen vertrauen?
334
335
336 B12: Sagen wir so. Als Führungskraft ist man ein Stück weit immer ein bisschen einsam. Man bekommt ja,
337 je höher man in der Hierarchie ist, immer weniger Feedback. Das macht es ja nicht ganz so leicht. Und
338 wenn man dann mal solche Momente hat, wo man sagt: „Hey komm.“ Da gibt einem einer einfach ein
339 ehrliches, persönliches, nettes Feedback und freut sich, dass Dinge gut gelaufen sind, dann sind das
340 natürlich auch als Führungskraft extreme Motivationsfaktoren. Das merkt, das weiß der Mitarbeiter
341 meistens nicht so genau. Merkt es auch nicht. Aber es ist als Führungskraft natürlich genauso wichtig, dass
342 man immer kontinuierlich Feedback bekommt. Und dann weiß man natürlich, wenn einer einem auch mal
343 kritisches Feedback gibt, dann vertraue ich der Person ja auch so zu sagen: „Hey komm, ich kann dir das
344 anvertrauen, dass das gerade jetzt nicht so die Glanzaktion war.“
345
346
347 I: Angenommen, Sie können einen Aspekt in der Zusammenarbeit mit Ihren Mitarbeitern ändern. Was
348 wäre das und wieso?

349
350
351 B12: Tatsächlich dass wir öfter gemeinsam etwas tun. Das lässt sich nicht ändern aufgrund von
352 Projektsituationen. Aber das ist mir persönlich einfach extrem wichtig. Da hätte ich ganz einfach gerne
353 öfter persönliche Aufschlagflächen. Also wenn einer das Beamen erfindet, wäre das für uns alle ganz gut
354 (lacht). Aber das habe ich noch nicht gesehen.
355
356
357 I: Ja, das habe ich mir auch schon so oft gewünscht (lacht). Könnte denn die Organisation etwas tun, wenn
358 sie gerade nicht das Beamen erfinden kann?
359
360
361 B12: Schwierig. Wir versuchen das/ also jeder von meinen Mitarbeitern versucht es, dass wir diese
362 Termine, die wir alle zwei Wochen haben persönlich zu machen. Aber es geht halt wirklich nicht immer.
363 Wenn sie dafür jetzt vier Stunden hin und her reisen müssten aufgrund des Projektalltags, sage ich dann
364 auch: „Bist du denn wahnsinnig? Machen wir so nicht!“ Die reisen alle so viel, da muss man es ja jetzt auch
365 nicht übertreiben. Also wenn es machbar ist: ja. Manchmal machen wir aber auch einfach Homeoffice. Das
366 ist auch vollkommen okay. Also alles im Rahmen. Dann ja. Aber sonst ist es einfach aufgrund von
367 Beratertätigkeit und Reisetätigkeit, die damit zusammenhängt, nicht immer ganz so einfach.
368
369 I: Okay, vielen Dank. Dann kommen wir jetzt zu unserer letzten Frage: Möchten Sie darüber hinaus noch
370 etwas ergänzen zu dem Thema? Vielleicht etwas, was Ihnen besonders wichtig erscheint, betonen oder
371 etwas ergänzen, was wir noch gar nicht berücksichtigt haben.
372
373 B12: Nein. Fällt mir jetzt gerade nichts ein.
374
375 I: Ja, okay. Dann vielen Dank nochmal.
376
377 B12: Und Sie kennen ‘Name der Kontaktperson’ aus dem Studium?
378
379 I: Ja, genau. Ich habe mit ‘Name der Kontaktperson’ zusammen studiert und auch gewohnt.
380
381 B12: Ah, genau. Okay. ‘Name der Kontaktperson’ war ja studentische Hilfskraft bei mir im tiefsten Nest
382 und davor Praktikant in ‘Stadt 1’. Also ‘Name der Kontaktperson’ musste mit mir fast ausschließlich über
383 digitale Medien kommunizieren. Dadurch, dass ‘Name der Kontaktperson’ nur noch einen Tag die Woche
384 quasi studentische Hilfskraft war, was extrem kompliziert ist, weil genau an dem Tag war ich niemals da.
385 Das heißt, wir mussten quasi immer irgendwie zwischendurch E-Mail, Handy, wie auch immer. Aber das
386 hat es echt schwer gemacht. So, das ist ein ganz gutes Beispiel. Ich glaube, das wird ‘Name der
387 Kontaktperson’ auch so bestätigen. In der Praktikantenzeit ist ‘Name der Kontaktperson’ dauernd vor Ort
388 gewesen. Das ist eine ganz andere Zusammenarbeit als einmal die Woche und dann geht immer alles nur
389 über digitale Medien.
390
391 I: Das kann ich mir vorstellen. Aber ‘Name der Kontaktperson’ hat nur Positives berichtet.
392
393 B12: (lacht) Dann ist ja gut.
394
395 I: Nochmal Dankeschön!
396
397

Eidesstaatliche Erklärung

Hiermit wird versichert, dass wir das bei Frau Prof. Dr. Rastetter und Frau Dr. Mucha (Universität Hamburg) eingereichte Forschungsdesign zum Thema:

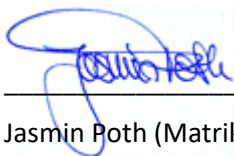
„Vertrauen im digitalen Arbeitskontext - Wie gestaltet sich das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im digitalen Arbeitskontext?“

selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt haben und dass wir alle Stellen, die wir wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen haben, als solche kenntlich gemacht haben. Die Arbeit hat bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen. Wir versichern, dass die eingereichte schriftliche Fassung der auf dem beigefügten Medium gespeicherten Fassung entspricht.

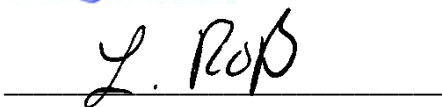
Hamburg, den 10.08.2019,



Sandra Koch (Matrikel-Nr.: 7121168)



Jasmin Poth (Matrikel-Nr.: 6292686)



Leonie Roß (Matrikel-Nr.: 7122024)



Alexandra Schmidt (Matrikel-Nr.: 6997485)