

MASTERARBEIT

TEAMBUILDING

im Home-Office

ausgeführt am



Studiengang

Informationstechnologien und Wirtschaftsinformatik

Von: Jürgen Luttenberger, BSc

Personenkennzeichen: 2010320007

Graz, am 12. Dezember 2021

.....
Unterschrift

EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benützt und die benutzten Quellen wörtlich zitiert sowie inhaltlich entnommene Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

.....

Unterschrift

DANKSAGUNG

An dieser Stelle möchte ich speziellen Dank an einige Personen aussprechen, die mich bei der Erarbeitung der Masterarbeit unterstützt haben:

- Danke an meinen Betreuer DI, Markus Petelinc, BSc für die stets raschen und hilfreichen Rückmeldungen. Dank diesem Feedback war es möglich, diese Arbeit in der vorliegenden Form abzuliefern.
- Danke an Dr. Martin Weiglhofer für das Einbringen der Idee des Forschungsthemas und die Unterstützung während der Ausarbeitung der Masterarbeit.
- Danke an Christina Kettisch, MSc MSc für die Unterstützung während der Ausarbeitung der Masterarbeit.
- Danke an meinen Vorgesetzten Ing. Stefan Haring, MSc für die Unterstützung und Rücksichtnahme, sodass ich mich neben der Arbeit ausreichend auf die Masterarbeit konzentrieren konnte.
- Danke an die folgenden Personen für die Unterstützung beim Organisieren der Expertinnen und Experten:
 - Monika Hörmann
 - Dr. Martin Weiglhofer
 - Dipl.-Ing. Michael Kohlhuber
- Danke an nachfolgende Expertinnen und Experten für die Teilnahme an den Interviews:
 - Christoph Kerschenbauer
 - Monika Hörmann
 - Harald Schenner
 - Andrea Scheer
 - Klaus Hausharter
 - und all jene, die anonym bleiben wollten

KURZFASSUNG

Die Covid-19-Krise hat viele Unternehmen dazu verleitet, Home-Office-Regelungen in der ein oder anderen Form beizubehalten. Auch wenn dies gewisse Vorteile mit sich bringt, sollten die Nachteile nicht außer Acht gelassen werden. Ziel dieser Studie war die Untersuchung, wie die negativen Faktoren der Heimarbeit durch Teambuilding-Maßnahmen im Rahmen von Softwareentwicklungsunternehmen abgemildert werden können. Ausgehend von bestehender Literatur wurde eine Gruppe von Expertinnen und Experten, zusammengesetzt aus 3 coachenden Personen, 3 Führungskräften, einem Scrum-Master und einer Fachkraft, gebeten, ihre Erkenntnisse und Erfahrungen zu diesem Thema zu teilen. Anschließend wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt, um die Erkenntnisse zur Erstellung eines Best-Practice-Leitfadens für die Durchführung von Home-Office in Unternehmen zu verwenden.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine offene und regelmäßige Kommunikation über fachliche und private Themen notwendig ist, um einen stetigen Informationsfluss zu gewährleisten. Darüber hinaus muss ein respektvolles und integratives Umfeld geschaffen werden, um Ausgrenzung zu verhindern, insbesondere bei einer Mischung von Mitarbeitenden, von denen einige zu Hause und andere im Büro sind. Es besteht ein allgemeiner Konsens darüber, dass die notwendigen Schritte in erster Linie von den Führungskräften unternommen werden müssen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Förderung respektvoller und integrativer Praktiken der Zusammenarbeit im Allgemeinen wirksamer zu sein scheint als die Durchführung einzelner Teambuilding-Aktivitäten.

Zusammenfassend kann das Ergebnis dieser Arbeit als Leitfaden für Unternehmen dienen, die mit dem Trend zur vermehrten Heimarbeit Schritt halten wollen. Darüber hinaus sollten weitere Untersuchungen angestellt werden, welche modernen Tools und Programme die Arbeit von zu Hause aus am besten unterstützen.

ABSTRACT

As a result of the Covid-19 crisis, many companies have been enticed to implement various forms of home office arrangements. Even though this brings certain benefits, the downsides should not be ignored. The aim of this study was to investigate how the negative factors involved in working from home can be mitigated with teambuilding measures within the context of software development businesses. Proceeding from existing research, a group of experts consisting of 3 coaches, 3 team leaders, a scrum master and an employee was asked to share their insights and experiences on the topic. A Mayring-style qualitative content analysis was then conducted, and the resulting output was used to create a best-practice guide for corporate home office policies.

The findings show that open and regular communication about professional and private topics is needed to provide a steady flow of information. In addition, a respectful and inclusive environment must be established to prevent exclusion, especially with a mix of people some of whom are at home and others on company premises. There is a general consensus that the necessary steps must be taken primarily by the managers. The results suggest that fostering respectful, inclusive collaboration practises in general seems to be more effective than implementing individual teambuilding activities.

In conclusion, the outcome of this thesis can serve as a guide for companies looking to keep up with the trend towards increased home office work. Furthermore, additional research should be conducted on what modern tools best support working from home.

INHALTSVERZEICHNIS

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | EINLEITUNG | 1 |
| 1.1 | Aufgabe | 2 |
| 1.2 | Aufbau | 2 |
| 2 | GRUNDLAGEN | 3 |
| 2.1 | Allgemeine Grundlagen | 3 |
| 2.1.1 | Begriffsdefinitionen | 3 |
| 2.1.2 | Phasen der Teamentwicklung | 4 |
| 2.1.3 | Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit | 6 |
| 2.2 | Home-Office..... | 9 |
| 2.2.1 | Vorteile von Home-Office | 10 |
| 2.2.2 | Probleme und Herausforderungen für Teams im Home-Office..... | 12 |
| 2.3 | Teambuilding | 18 |
| 2.3.1 | Gründe für Teambuilding..... | 18 |
| 2.3.2 | Einsatz und Durchführung von Teambuilding-Aktivitäten | 19 |
| 2.3.3 | Spezifische Teambuilding-Aktivitäten..... | 22 |
| 2.3.4 | Generelle Methoden und Praktiken zum Teambuilding | 26 |
| 2.4 | Methoden zur Evaluierung der Resultate des Teambuildings..... | 38 |
| 2.5 | Conclusio der Grundlagen | 43 |
| 2.5.1 | Schlussfolgerung | 43 |
| 2.5.2 | Forschungslücken..... | 43 |
| 3 | VORGEHEN UND METHODE | 44 |
| 3.1 | Generierung von Information..... | 44 |
| 3.1.1 | Expertinnen und Experten | 44 |
| 3.1.2 | Leitfaden..... | 46 |
| 3.1.3 | Informationserfassung | 46 |
| 3.2 | Auswertung der Ergebnisse | 47 |
| 3.3 | Interpretation der Ergebnisse | 47 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 4 | ERGEBNISSE | 48 |
| 4.1 | Home-Office..... | 48 |
| 4.2 | Führung | 49 |
| 4.3 | Maßnahmen und Aktivitäten zur Teamentwicklung im Home-Office | 52 |
| 4.3.1 | Kommunikation | 52 |
| 4.3.2 | Verwendung der Kamera..... | 57 |
| 4.3.3 | Respektvoller Umgang und Teamkultur | 58 |
| 4.3.4 | Unterhaltung und Spiele | 60 |
| 4.3.5 | Onboarding neuer Mitarbeitenden..... | 61 |
| 4.4 | Agile Softwareentwicklung und Teambuilding | 64 |
| 4.5 | Kontrolle und Vertrauen..... | 66 |
| 4.5.1 | Kontrolle..... | 66 |
| 4.5.2 | Vertrauen | 69 |
| 4.5.3 | Verstoß gegen Richtlinien | 70 |
| 4.6 | Messen des Erfolgs von Teambuilding..... | 71 |
| 4.6.1 | Messen der Leistung | 72 |
| 4.6.2 | Beurteilung der sozialen Faktoren..... | 72 |
| 4.7 | Conclusio der Ergebnisse..... | 74 |
| 5 | ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT | 78 |
| 5.1 | Leitfaden | 78 |
| 5.1.1 | Kommunikation | 79 |
| 5.1.2 | Team- und Arbeitskultur | 81 |
| 5.1.3 | Transparenz..... | 82 |
| 5.1.1 | Onboarding | 82 |
| 5.1.2 | Unterhaltung und Spiele | 82 |
| 5.1.3 | Agile Softwareentwicklung..... | 83 |
| 5.1.4 | Kontrolle und Vertrauen..... | 83 |
| 5.2 | Validierungsmöglichkeiten | 84 |
| 5.3 | Conclusio | 84 |
| 5.4 | Ausblick | 85 |
| | ANHANG A - INTERVIEWLEITFADEN | 86 |
| | ANHANG B - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON A..... | 87 |

| | |
|--|------------|
| ANHANG C - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON B..... | 92 |
| ANHANG D - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON C..... | 97 |
| ANHANG E - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON D..... | 106 |
| ANHANG F - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON E..... | 112 |
| ANHANG G - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON F..... | 119 |
| ANHANG H - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON G..... | 124 |
| ANHANG I - TRANSKRIPT EXPERTENINTERVIEW PERSON H..... | 128 |
| ANHANG J - KODIERLEITFADEN..... | 134 |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS..... | 141 |
| LITERATURVERZEICHNIS..... | 142 |

1 EINLEITUNG

Was vor der Corona-Krise für viele Unternehmen ein Ding der Unmöglichkeit war, wurde mit März 2020 plötzlich gelebte Praxis: Das Arbeiten im Home-Office.

Laut einer Studie zum Thema „Arbeiten in der Corona-Pandemie“ des Fraunhofer Instituts waren rund 70% der Befragten zum Zeitpunkt der Durchführung des Interviews vollständig oder zu großen Teilen im Home-Office. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Zudem berichten Hofman, Piele und Piele (2020), sowie Umbs (2020), dass Unternehmen das Potential des Home-Office auch nach der Pandemie nutzen wollen. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) (Umbs, 2020) Während das Arbeiten von Zuhause, wie in der Studie von Hill, Ferris und Märtinson (2003) beschrieben, Vorteile wie eine bessere Balance zwischen Arbeit und Familienleben, sowie eine gesteigerte Unternehmensleistung mit sich bringen (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003), so dürfen die Herausforderungen für persönliches Wohlbefinden der Mitarbeitenden und für gut funktionierende Teams nicht außer Acht gelassen werden. Soziale oder professionelle Isolation, sowie fehlende informelle Interaktionen stellen einige der Probleme auf individueller Basis dar. (Kurland & Bailey, 1999) Damit ein Team effektiv arbeiten kann, benötigt es fundamental auf kollektiver Ebene ein gegenseitiges Vertrauen der Teammitglieder. (Holton, 2001) Dementsprechend ist es für Unternehmen unersetzlich Strategien für passendes Teambuilding umzusetzen, um nicht nur die Effektivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch die Zufriedenheit und Arbeitsqualität zu sichern. (Holton, 2001)

We believe firmly that the most successful teamwork occurs after team building, but too often this team building is lacking in online environments. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008, S. 474)

Staggers, Garcia und Nagelhout glauben, dass die Teamarbeit am erfolgreichsten ist, wenn entsprechende Teambuilding-Maßnahmen getroffen werden. Diese fehlen jedoch oftmals im virtuellen Raum. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

1.1 Aufgabe

Ziel dieser Masterarbeit ist es, folgende Forschungsfrage zu beantworten:

Welche Teambuilding-Methoden und -Praktiken eignen sich für die virtuelle Durchführung, um in Softwareunternehmen die Nachteile der physischen Distanz für Mitarbeitende im Home-Office gegenüber einem normalen Bürobetrieb zu reduzieren?

Zur Beantwortung dieser Frage werden auf Basis einer ausgiebigen Literaturrecherche Interviews mit Expertinnen und Experten in dem Bereich abgehalten. Die Erkenntnisse werden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Anschließend wird zusammenfassend aus den Grundlagen und der Erfahrung der befragten Personen ein Leitfaden mit den optimalen Praktiken zur Durchführung von Home-Office mit Fokus auf Teambuilding erstellt. Zur Validierung werden verschiedene Optionen bereitgestellt.

1.2 Aufbau

Diese Masterarbeit ist inhaltlich in folgende 5 Hauptkapitel gegliedert: Nach der Einleitung werden die wichtigsten Grundlagen aus der Literatur zusammengefasst. Dazu zählen die positiven und negativen Aspekte vom Home-Office, sowie die verschiedenen Teambuilding-Methoden. Im Mittelteil werden das Vorgehen und die Methode näher erläutert. In Folge werden die Ergebnisse beschrieben, die mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten in dem Gebiet generiert wurden. Abschließend werden die Erkenntnisse genutzt, um im Zuge der Diskussion der Ergebnisse einen Leitfaden mit den optimalen Praktiken für die Durchführung von Home-Office zu erstellen. Final folgt eine Conclusio mit Ausblick.

2 GRUNDLAGEN

Die Basis dieser wissenschaftlichen Arbeit stellen die Grundlage aus der Literatur dar, mit Hilfe derer die Beantwortung der Forschungsfrage erst möglich wird. Dazu werden einleitend allgemeine Grundlagen sowie Begriffsdefinition beschrieben, gefolgt von einer detaillierten Begutachtung von Home-Office und Teambuilding. Abschließend werden verschiedene Methoden zur Evaluierung der Resultate des Teambuildings dargestellt, bevor in der Conclusio die wichtigsten Fakten zusammengefasst und Forschungslücken aufgezeigt werden.

2.1 Allgemeine Grundlagen

Bevor eine detaillierte Erläuterung der Themen Home-Office und Teambuilding erfolgen kann, gilt es eine Basis zu schaffen. Dazu zählen die Definitionen der wichtigsten Begriffe, aber auch Beschreibungen von den Phasen der Teamentwicklung und den Voraussetzungen für Teamarbeit.

2.1.1 Begriffsdefinitionen

Nachfolgend werden die wichtigsten, für diese Masterarbeit relevanten Begriffe erläutert:

- **Team**

A team is a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable. (Katzenbach & Smith, 1992, S. 45)

Laut Katzenbach und Smith (1992) stellt ein Team eine Gruppe von Personen mit sich ergänzenden Fertigkeiten dar, die sich einem gemeinsamen Zweck, Performanz-Zielen und einem Vorgehen verpflichtet haben, für das sie als Gemeinschaft verantwortlich sind. (Katzenbach & Smith, 1992)

- **Home-Office**

Das Arbeiten im Home-Office wird dadurch definiert, dass Mitarbeitende von zu Hause arbeiten. (Kurland & Bailey, 1999)

- **Virtuelles Team**

In virtuellen Teams sind die Mitglieder geographisch verstreut und benutzen Telekommunikationstechnologien für die Zusammenarbeit. Die einzelnen Mitarbeitenden können dabei auch in traditionellen Büros arbeiten. (Kurland & Bailey, 1999)

- **Teleworking**

Laut Sullivan (2003) gibt es einen wachsenden Konsens darüber, dass Teleworking im allgemeinen Fernarbeit ist, die den Einsatz von Informations- und

Kommunikationstechnologien beinhaltet. Ein wichtiger Aspekt dabei ist der Ort, an dem die Arbeit ausgeführt wird. Ist dies das eigene zuhause, so spricht man vom Home-Office oder der Heimarbeit. Generell umfasst der Begriff Telearbeit das Arbeiten von einer Vielzahl an Orten, wobei der Schwerpunkt auf die Abgeschiedenheit zum Unternehmen liegt. (Sullivan, 2003)

- **Teambuilding**

Teambuilding klassifiziert sich in Form von formellen und informellen Interventionen auf Teamebene, die sich auf die Verbesserung der sozialen Beziehungen und die Klärung von Rollen sowie die Lösung von Aufgaben und zwischenmenschlichen Problemen konzentrieren, die das Funktionieren des Teams beeinträchtigen. (Klein, et al., 2009)

- **Vertrauen**

O'Hara (2012) erklärt, dass Vertrauen eine Haltung gegenüber der Vertrauenswürdigkeit einer Person darstellt, wobei die Vertrauenswürdigkeit eine Eigenschaft dieser Person ist. Vertraut Person A der Person B, so hat Person A eine positive Einstellung gegenüber der Vertrauenswürdigkeit von Person B. Vertrauenswürdigkeit besagt dabei vereinfacht, ob jemand das macht, was er oder sie verspricht. Es ist allerdings zu berücksichtigen, dass dies kontextbezogen zu betrachten ist. Als Beispiel kann jemand in der Rolle des Automechanikers vertrauenswürdig sein, ohne dies in der Rolle des Gehirnchirurgen zu sein. (O'Hara, 2012)

Vertrauen bringt eine Vielzahl an Vorteilen mit sich. So wird unter anderem Interaktion erleichtert. Schlussfolgernd wird oft debattiert, dass man stets versuchen soll, das Vertrauensniveau zu heben. Hier ist jedoch aufzupassen, dass man keinen Menschen vertraut, die nicht die notwendige Vertrauenswürdigkeit mitbringen. Tut man das, so werden Interaktionen riskanter und in Folge kostspieliger. (O'Hara, 2012)

Trust is a critical structural and cultural characteristic that influences the team's success, performance, and collaboration. Without trust, building a true team is almost impossible. (Duarte & Snyder, 1999, S. 139)

Auf die Arbeit im Team bezogen definieren Duarte und Snyder (1999) Vertrauen als entscheidendes strukturelles und kulturelles Merkmal, das den Erfolg, die Leistung und die Zusammenarbeit eines Teams beeinflusst. Der Aufbau eines echten Teams ist laut ihnen ohne Vertrauen nahezu unmöglich. (Duarte & Snyder, 1999)

2.1.2 Phasen der Teamentwicklung

Durch Beobachtung des Verhaltens kleiner Gruppen in einer Reihe von Arbeits- und Lernumgebungen hat Tuckman (1965) die Erkenntnis erlangt, dass Gruppen verschiedene Phasen durchlaufen: "Forming", "Storming", "Norming", "Performing" und "Adjourning". (Tuckman, 1965) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008) Es ist fundamental die Unterschiede der einzelnen Entwicklungsstufen eines Teams zu verstehen, um die passenden Teambuilding-Aktivitäten finden zu können.



Abbildung 1: Phasen der Teamentwicklung (vgl. Bonebright, 2010)

- **„Forming“**

In der ersten Phase dreht sich alles um die Orientierung der Teammitglieder innerhalb einer neu geformten Gruppe. Dabei werden zwischenmenschliche Grenzen ausgetestet und aufgabenbezogenes Verhalten ermittelt. (Tuckman, 1965) (Bonebright, 2010) Es geht also darum sich gegenseitig kennenzulernen und dabei höflich zu sein. Dies umfasst die Gruppenmitglieder, aber auch die darüber liegende Führungsebene. Kontroversen und Konflikte werden vorerst vermieden. Laut Tuckman (1965) beruht das Verhalten auf dem Bedürfnis, von den anderen akzeptiert zu werden. Den Konflikten aus dem Weg zu gehen kann jedoch negative Folgen in Form von Cliquen-Bildungen mit sich ziehen, was sich oft nachteilig für den erfolgreichen Abschluss der Arbeit erweist. (Tuckman, 1965) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

Neben dem Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen macht sich das Team auch mit dem Umfang der Aufgabe vertraut. Ziele werden festgelegt und die Rollen verteilt. Das Kennenlernen bereits bestehender organisatorischer Standards und Normen stellt ebenfalls einen Teil dieser Phase dar. (Tuckman, 1965) (Bonebright, 2010) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

- **„Storming“**

Die zweite Phase ist sehr energiegeladen: Die Behandlung wichtiger Themen führt zwangsläufig zu Konflikten und emotionalen Reaktionen. Diese Streitigkeiten können sich auf die Arbeit selbst, oder auf die Verantwortlichkeiten und Rollen innerhalb des Teams beziehen. (Tuckman, 1965) (Bonebright, 2010) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008) Einzelne Personen können auch versuchen, Macht auszuüben oder das Team zu kontrollieren. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008) Ebenso kann der Ausdruck der jeweiligen Individualität ein Faktor zum Widerstand gegen die Gruppenstruktur sein. (Bonebright, 2010) Auch wenn Teams die Komfortzone der ersten Phase dafür verlassen müssen, so ist es essenziell, dass den Konflikten nicht aus dem Weg gegangen wird. Eine Unterdrückung behebt die Probleme nicht, da sie weiterhin unter der Oberfläche brodeln. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

- **„Norming“**

Innerhalb dieses Stadiums überwindet das Team ihre Widerstände und entwickelt Kohäsion. Die festgelegte Agenda des Teams überlagert die individuellen Agenden der Teammitglieder. Die einzelnen Mitglieder können die Eigenheiten der anderen akzeptieren und äußern intime, persönlichen Meinungen. Dabei wird aktiv zugehört, die anderen Ansichten geschätzt und sich um Zusammenarbeit auf mehreren Ebenen bemüht. Neue Normen werden festgelegt und Rollen übernommen. Aufgabenkonflikte werden vermieden, um die Harmonie zu gewährleisten. (Tuckman, 1965) (Bonebright, 2010) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

- **„Performing“**

Die Phase „Performing“ stellt jene dar, in der die Gruppe zum „Problemlösungsinstrument“ wird und die zwischenmenschliche Struktur zum Werkzeug der Aufgabenumsetzung wird. Vereinfacht gesagt wird einem jedem Mitglied zugetraut, die Arbeit zu erledigen, weshalb sich Rollen und Verantwortlichen bei Bedarf flexibel und funktional ändern können. Somit kann die Energie der Gruppe gezielt auf einzelne Aufgaben fokussiert werden. (Tuckman, 1965) (Bonebright, 2010) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

Des Weiteren zeichnet dieses Stadium ein hohes Maß an Gruppenmoral und Loyalität aus. Im Idealfall wird eine Art Synergie erzielt, die über die Summe der einzelnen Beiträge hinausgeht. Mit dem gemeinsamen Ziel, das Projekt fertigzustellen, werden Unstimmigkeiten in angemessener und respektvoller Weise angesprochen. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

- **„Adjourning“**

Im Zentrum der letzten Phase steht die Auflösung des Teams. Nachdem die Ziele erreicht wurden, müssen die Mitglieder ihre Leistung anerkennen, sich von dem Projekt lösen und bewusst separate Wege wegen. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008) Da im Zuge der vorhergehenden Phasen starke, zwischenmenschliche Gefühle entwickelt wurden, kann das Empfinden von Verlust aufkommen. Nicht umsonst spricht man von dieser Phase teilweise auch von der „Trauerphase“ oder dem „Tod der Gruppe“. Im Endeffekt gilt es auch dieses wichtige Thema entsprechend zu behandeln. (Tuckman & Jensen, 1977) (Bonebright, 2010) (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

2.1.3 Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit

Teams werden ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert. (Haas & Mortensen, 2016) Während viele Mitarbeitenden es zum Beispiel gewohnt waren in traditionellen Büros zu arbeiten, so hatte die Corona-Pandemie 2020 einen Großteil der Personen in das Home-Office gezwungen. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Die digitale Zusammenarbeit bringt eine Reihe von Problemen mit sich, wie es auch nachfolgend in Kapitel 2.2.2 „Probleme und Herausforderungen für Teams im Home-Office“ beschrieben wird. Doch Haas und Mortensen (2016) argumentieren auf Basis der Forschungsergebnisse von Hackman (2002), dass folgende 4 Voraussetzungen ausschlaggebend sind und alle weiteren Herausforderungen vergleichsweise weniger Einfluss auf den Erfolg des Teams haben:

- **Eindeutige, überzeugende Richtung**

Als Grundlage benötigt ein Team eine vorgegebene Richtung, die zur Orientierung dient und die Teammitglieder engagiert. Das Team benötigt Ziele, die herausfordernd, aber nicht zu schwer erreichbar sind, um inspiriert und motiviert zu bleiben. Vielmehr muss das Erreichen der Ziele für die Mitarbeitenden auch Sinn machen, indem sie entweder extrinsisch gesehen Anerkennung, Gehalt oder eine Beförderung bekommen oder intrinsisch Zufriedenheit verspüren. (Hackman, 2002) (Haas & Mortensen, 2016)

- **Starke Struktur**

Unter dem Begriff der starken Struktur fallen die richtige Teamzusammensetzung, aber auch optimal konzipierte Aufgaben und Prozesse sowie Normen, die destruktives Verhalten unterbinden und stattdessen positive Dynamiken unterstützen. (Hackman, 2002) (Haas & Mortensen, 2016) Laut Adair (2009) ist das Finden der richtigen Teammitglieder einer der wichtigsten Aspekte. Dabei sollte man sich stets die Frage stellen, ob die Personen die notwendigen Fähigkeiten und das erforderliche Wissen mitbringen. (Adair, 2009) Hochleistungsteams beinhalten Mitarbeitende, die eine gute Balance an Fähigkeiten aufweisen. Dabei müssen nicht alle individuell herausragende technische und soziale Skills haben, jedoch sollte das Team gesamt eine gesunde Dosis von beidem besitzen. Je mehr sich das Wissen, die Ansichten und Perspektiven, sowie Alter, Geschlecht und Rassen unterscheiden, desto besser ist es für die Kreativität in der Lösungsfindung. Um alle Kompetenzen und die gewünschte Diversität im Team zu haben, könnte man dabei einfach mehr Personen hinzufügen. Doch dadurch ergeben sich wiederum andere Probleme: Je größer die Gruppe, desto höher die Gefahr von schlechterer Kommunikation, dem Aufsplitten in Cliques oder generell einem Freiflug aufgrund geringerer oder fehlender Zurechenbarkeit. (Haas & Mortensen, 2016) McDonald und Keys (1996) beschreiben die Auswahl falscher Teammitglieder als einen der sieben tödlichen Sünden des Teambuildings. Dies ist der Fall, wenn Personen anhand der Persönlichkeiten und nicht anhand der benötigten Fähigkeiten gewählt werden. (McDonald & Keys, 1996)

Äquivalent zur Teamzusammensetzung sollen auch die Aufgaben bewusst gestaltet werden. Nicht eine jede Tätigkeit kann Kreativität erfordern oder inspirierend sein. Oftmals handelt es sich um Arbeit, die an sich nicht wirklich erfüllend ist, jedoch trotzdem erledigt werden muss. Hier ist die Führungskraft gefragt, indem diese dem Team Verantwortlichkeit für wichtige Bereiche übergibt und diese von Anfang bis Ende abarbeiten lässt. Aufgrund der daraus resultierenden Autonomie sich selbst zu organisieren, steigt auch die Motivation der Mitglieder. (Haas & Mortensen, 2016)

Zuletzt sollen destruktive Dynamiken, die jegliche gemeinsame Bemühungen gefährden, unterbunden werden. Dazu zählt das Zurückhalten von Information, das Vermeiden der Übernahme von Verantwortung, Schuldzuweisungen und mehr. Diese Probleme können durch das Festlegen von Normen und Verhaltensregeln reduziert werden. Pünktlich zu Besprechungen zu sein und Personen ohne Unterbrechungen aussprechen zu lassen stellen ein paar Beispiele dar. Besonders in Teams mit hoher Diversität an Kulturen und Ansichten sind diese Regeln essenziell. (Haas & Mortensen, 2016) Die Wichtigkeit eines transparenten Status und Standards für Kommunikation betonen auch Berkun (2013), Watkins (2013), sowie Pauleen und Yoong (2001). Speziell für die agile Softwareentwicklung mit Scrum stellt Transparenz eine der Grundsäulen dar. (Schwaber & Sutherland, 2017) Weitere Details dazu sind nachfolgend im Kapitel 2.3.4 „Generelle Methoden und Praktiken zum Teambuilding“ unter den Abschnitten „Transparenter Status“ und „Standards für Kommunikation“ zu finden.

- **Unterstützende Umgebung**

Als dritte Kondition ermöglicht ein unterstützendes Umfeld effektive Arbeit im Team. Teil davon ist ein Belohnungssystem, welches gute Performanz würdigt. Des Weiteren sollen den Mitarbeitenden alle notwendigen Werkzeuge, Daten und generell Ressourcen zur Verfügung stehen. Ein Informationssystem kann zum Beispiel Zugang zu den geforderten Daten gewährleisten. Nachdem allerdings nicht ein jedes Team alle Mittel bekommen kann, die es benötigt, sollte die Führungskraft die notwendige Zeit investieren, um wenn möglich alles schon zu Beginn zu besorgen. (Hackman, 2002) (Haas & Mortensen, 2016)

- **Gemeinsames Bewusstsein**

Zusätzlich zu den 3 vorhergehenden Faktoren haben Haas und Mortensen (2016) noch ein viertes Kriterium identifiziert: ein gemeinsames Bewusstsein. Physischer Abstand, Diversität und speziell die digitale Kommunikation, sowie der Tausch von Mitgliedern innerhalb der Teams führt zunehmend zu der Einstellung „Wir gegen den Rest“. Als Lösung sollen Führungskräfte den Mitarbeitenden vermitteln, dass sie nur gemeinsam erfolgreich sein können. Es sollen eine gemeinschaftliche Identität und gegenseitiges Verständnis gefördert werden. (Haas & Mortensen, 2016)

2.2 Home-Office

Bereits seit Jahren sind flexible Modelle wie das Arbeiten aus dem Home-Office Wunsch von vielen der Arbeitnehmenden. (Umbs, 2020) (Berkun, 2013) Statistiken bestätigen, dass speziell mit höherer Ausbildung und in den Bereichen von wirtschaftlichen oder technischen Dienstleistungen, darunter auch die Branche der Softwareentwicklung, ein sehr hohes Potential zur Ausübung der Arbeit von zuhause aus besteht. (Bock-Schappelwein, Firgo, & Kügler, 2020) Doch Brenke (2016) beschreibt, dass trotz nicht notwendiger durchgehender Anwesenheit im Büro bei ca. 40% aller Berufe nur weniger als 33% der Angestellten auch die Heimarbeit nutzen. Grund dafür ist in den meisten Fällen nicht eine Abneigung der Arbeitnehmenden, sondern Skepsis seitens der Arbeitgebenden. Dadurch wird oftmals gar nicht erst die Möglichkeit zum Home-Office gegeben. (Brenke, 2016) (Umbs, 2020) Allgemein gesprochen ist es oftmals das fehlende Vertrauen der Führungskräfte, wie es nachfolgend in Kapitel 2.2.2 „Probleme und Herausforderungen für Teams im Home-Office“ näher beschrieben wird.

The responsibility of people in power is to continually eliminate useless traditions and introduce valuable ones. An organization where nothing ever changes is not a workplace but a living museum. (Berkun, 2013, S. 80)

Berkun (2013) stellt in seinem Buch “The year without pants: WordPress.com and the future of work” das Arbeiten im Büro mit einer Tradition gleich. Es wird so gemacht, da es immer schon so der Fall war. Doch wie mit jedem Brauch handelt es sich schlussendlich um eine Erfindung, die bei Bedarf geändert werden soll. Speziell wenn durch die Anpassung Restriktionen entfallen, dadurch die Leistung steigt oder zumindest gleichbleibt und die Motivation der Mitarbeitenden gehoben wird, so haben alle Teilnehmenden gewonnen. (Berkun, 2013)

Mit den zur Sicherheit der Menschen eingeführten Lockdowns während der Corona-Krise wurde das Arbeiten von zu Hause zur Notwendigkeit, um weiterhin betriebsfähig zu bleiben und die Aufträge abzarbeiten. Laut einer Studie vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, bei der rund 500 Unternehmen in Deutschland befragt wurden, waren 70% der Arbeitnehmenden während der Pandemie teilweise oder vollständig im Home-Office. Das hat dazu geführt, dass seither bei 93% der Befragten vermehrt Web- oder Videokonferenzsysteme Nutzung finden. Speziell werden nun bei den an der Studie teilgenommenen Unternehmen 62% der Mitarbeitenden-Gespräche, 57% der Einstellungsgespräche und 73% der Auftragsklärungen sowie Workshops mit Hilfe dieser Systeme und nicht mehr in Person abgehalten. Vergleichsweise dazu kam die Heimarbeit vor der Krise für mehr als die Hälfte nicht oder nur in geringem Ausmaß in Frage. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Seit dieser gezwungenen Umstellung haben viele Unternehmen erkannt, welche Vorteile sich durch das Home-Office ergeben. (Umbs, 2020) (Diese positiven Auswirkungen während nachfolgend in Kapitel 2.2.1 „Vorteile von Home-Office“ näher erläutert.) Nahezu die Hälfte der Interviewten gab an, dass sie das Angebot hinsichtlich der Heimarbeit nach der Krise erweitern wollen. Generell wird es zukünftig auch schwieriger werden, Forderungen zu diesen flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr nachzukommen bzw. abzulehnen. Es ist sogar ein starker Zuwachs auf diesen Anspruch zu erwarten. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Während laut einem Bericht von Bock-Schappelwein, Firgo und Kügler (2020) speziell in

Österreich zum Teil Rückstände in den Bereichen Infrastrukturausstattung, Breitband-Internet und digitaler Skills deutlich wurden (Bock-Schappelwein, Firgo, & Kügler, 2020), so sieht Umbs (2020) eine Menge an Chancen, die Zukunft der Arbeitswelt neu zu gestalten. (Umbs, 2020)

2.2.1 Vorteile von Home-Office

Nachfolgend werden nun die positiven Effekte und somit auch die Gründe für den Einsatz von Home-Office-Lösungen dargestellt. Eine Auflistung der negativen Aspekte ist im nächsten Kapitel zu finden.

- **Performanz**

Damit man die zu erledigende Arbeit effektiv bewerkstelligen kann, benötigt es Zeit, in der man sich ungestört fokussieren kann. Laut Fried und Hansson (2013) finden im Büro viele Arbeitnehmenden diese Zeitfenster entweder bevor die Kollegschaft erscheint oder nachdem alle gegangen sind. Unterbrechungen, egal wie kurz diese sind, sowie Besprechungen aller Art zerreißen den Arbeitstag in einzelne, kleine Arbeitsblöcke. Auch wenn in diesen kleinen Zeitfenstern eine effektive Arbeit möglich ist, so verliert man auf den Tag hochgerechnet an Produktivität, da man sich immer wieder neu hineindenken muss. Der Vorteil vom Home-Office ergibt sich aufgrund der besseren Möglichkeit zur Konzentration. Ablenkungen können besser gesteuert werden. So kann man beispielsweise das Telefon für einen bestimmten Zeitraum auf stumm stellen, das Mailprogramm abschalten, sowie die Tür zum Arbeitszimmer – falls vorhanden – schließen, um ungestört zu sein. (Fried & Hansson, 2013) Im Vergleich dazu beschreiben Kurland und Bailey (1999), dass durch die mit dem Home-Office oft einhergehende flexiblere Zeiteinteilung eine Produktivitätssteigerung erzielt werden kann. Weitere Faktoren wie weniger Krankenstand, weniger Abwesenheiten und eine höhere Zufriedenheit können ebenfalls Grund für den positiven Effekt auf die Performanz sein. (Kurland & Bailey, 1999) Konträr dazu zeigen Studien von Hill, Ferris und Märtinson (2003), dass das Arbeiten im Home-Office nicht eindeutig eine Produktivitätssteigerung mit sich zieht. Während die untersuchten Mitarbeitenden den Eindruck hatten, produktiver zu sein, ergaben Analysen, dass die Performanz sogar schlechter war als im traditionellen Büro. (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) Gründe dafür können fehlende oder nicht funktionierende Kommunikation, sowie weitere Faktoren sein, die im nachfolgenden Kapitel 2.2.2 „Probleme und Herausforderungen für Teams im Home-Office“ näher beschrieben werden.

- **Motivation**

Gratton (2021) schreibt, dass die Heimarbeit die Antriebskraft steigern kann. (Gratton, 2021) Untersuchungen von Hill, Ferris und Märtinson (2003) bestätigen, dass für die Befragten ein alternativer Arbeitsplatz – sei es das Home-Office oder ein virtuelles Büro – einen positiven Einfluss auf die Motivation hat. Ein Grund dafür könnte der Faktor von Autonomie sein, den man vermehrt gegenüber dem traditionellen Büro verspürt. Den

Mitarbeitenden die Möglichkeit zu geben, wann, wo und wie die Arbeit erledigt wird, setzt ein Zeichen des Vertrauens. (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003)

- **Bessere Work-Life-Balance**

Speziell im Zusammenhang mit flexibler Zeiteinteilung bzw. dem Entfall von Pendel-Zeiten (siehe nachfolgender Abschnitt „Entfall von Pendeln“) ergeben sich positive Effekte auf die Work-Life-Balance. So kann die Arbeit erledigt werden, während potenziell mehr Zeit für die Familie und Bekannte bleibt. Auch das Großziehen von Kindern, sowie das Erledigen von Hausarbeiten ist zeitlich gesehen leichter zu bewerkstelligen. Anstelle vom Anpassen der Arbeitszeiten an das Privatleben, ist der umgekehrte Fall möglich. (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) (Berkun, 2013) (Kurland & Bailey, 1999) Man muss jedoch berücksichtigen, dass dieser Vorteil nicht eindeutig anwendbar ist. Einerseits ist die flexible Zeiteinteilung eine Voraussetzung. Andererseits kann genau diese Flexibilität auch zu Problemen führen, wie sie im nachfolgenden Abschnitt „Vermischung vom Arbeits- und Privatleben“ im Kapitel 2.2.2 „Probleme und Herausforderungen für Teams im Home-Office“ näher erläutert werden.

- **Entfall von Pendeln**

Mit dem Büro im eigenen Haus entfallen auch das Pendeln und der damit einhergehende Zeitaufwand. Studien von Hill, Ferris und Märtinson (2003) zeigen, dass man sich auf die Woche hochgerechnet durchschnittlich einige Stunden erspart. Diese gewonnene Zeit kann man wiederum für Familie, Bekannte, Hausarbeit und ähnliches nutzen, was wie vorhin beschrieben auch zu einer besseren Work-Life-Balance führen kann. (Fried & Hansson, 2013) (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) (Kurland & Bailey, 1999) Im Hinblick auf die Umwelt ist eine Reduktion des CO₂-Ausstoßes möglich. (Kurland & Bailey, 1999) (Fried & Hansson, 2013) Zusätzlich bietet der Entfall vom Pendeln auch gesundheitliche Vorteile. Der Weg zur Arbeit im Berufsverkehr kann Stress produzieren und Freude reduzieren. Zudem kann das Pendeln auch Folgen wie Übergewichtig, Schlafstörungen, Nacken- und Rückenschmerzen sowie hohen Blutdruck mit sich tragen. (Fried & Hansson, 2013) Weitere Vorteile im Zusammenhang mit dem Entfall vom Pendeln werden in den angrenzenden Abschnitten „Auflösung der örtlichen Bindung“ und „Kostenreduktion“ beschrieben.

- **Auflösung der örtlichen Bindung**

Mit dem Angebot von Home-Office kann ein Unternehmen den Vorteil erzielen, dass bei der Suche nach Arbeitskräften die örtliche Bindung aufgelöst oder zumindest gelockert wird. Damit fällt es leichter, talentierte Fachkräfte zu finden. (Fried & Hansson, 2013) (Kurland & Bailey, 1999) Dahingehend entfällt für die Arbeitnehmenden auch die potenzielle Notwendigkeit des Umsiedelns, was in Folge wiederum Kosten und Stress erspart. (Kurland & Bailey, 1999) Mit passender Internet-Verbindung ist es möglich, am Land zu bleiben. (Fried & Hansson, 2013) Die Urbanisierung und damit verbundenen Probleme könnten reduziert werden.

- **Kostenreduktion**

Durch ein Home-Office-Modell können sowohl Kosten für das Unternehmen, aber auch für die Arbeitnehmenden gespart werden: Mit dem Entfall vom Pendeln sind das zum Beispiel die Treibstoffkosten. (Fried & Hansson, 2013) Wenn die Mitarbeitenden zuhause arbeiten, so entfällt auch die Notwendigkeit bzw. das Problem, für alle Mitarbeitenden einen Arbeitsplatz im Büro bereitstellen zu müssen. Der Anspruch auf mehr Bürofläche kann somit reduziert werden. (Fried & Hansson, 2013) (Kurland & Bailey, 1999) (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Mit den durch die Corona-Krise bedingten Lockdowns wurde auch deutlich, dass Dienstreisen nicht immer notwendig sind. Knapp 90% der vom Fraunhofer-Institut befragten Unternehmen gaben an, dass sie zukünftig kritischer hinterfragen, ob eine Abwicklung mittels Telefon- oder Videokonferenz im Gegensatz zu einem Termin von Angesicht zu Angesicht möglich ist. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020)

- **Arbeitsplatzsicherung**

Als Resultat der zuvor genannten positiven Faktoren ergibt sich noch ein weiterer positiver Effekt. Durch unter anderem besserer Work-Life-Balance kann es zu größerer Zufriedenheit bei den Mitarbeitenden kommen, was im Endeffekt in einer Reduktion der Fluktuation endet. (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) (Kurland & Bailey, 1999) Brenke (2016) unterstreicht dies: Mitarbeitende, die zu Hause arbeiten können neigen zu einer größeren Arbeitszufriedenheit. Im Vergleich tendieren unzufriedene Arbeitskräfte dazu, häufig den Job zu wechseln. (Brenke, 2016)

2.2.2 Probleme und Herausforderungen für Teams im Home-Office

Egal welchen Arbeitsplatz man wählt, man wird dadurch immer gewisse Vorteile erzielen, aber auch mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert. (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003)

No work environment works for everyone: strict boundaries help some people manage their lives. (Berkun, 2013, S. 149)

Während für manche Personen die Autonomie im Home-Office motivierend wirkt, so benötigen andere das Umfeld eines traditionellen Büros, um die Arbeit erledigen zu können. (Berkun, 2013) Zusammenfassend gibt es eine Vielzahl an Herausforderungen, die das Arbeiten im Home-Office erschweren oder zu langfristigen Problemen führen können. Nachfolgend wird der Fokus allerdings nur auf jene Problematik gelegt, die direkt oder indirekt mit Teamarbeit und Teambuilding zum Tun haben. Ausgeschlossen davon wäre beispielsweise das Problem fehlender oder zu geringer Bewegung, wie es Fried und Hansson (2013) beschreiben. Zudem werden auch Probleme technischer Natur ausgeschlossen, da diese mit den nötigen finanziellen Mitteln behoben werden können. (Fried & Hansson, 2013)

- **Kommunikation funktioniert besser in Person**

Auch wenn mittels Videokonferenzen online Kommunikation durchführbar ist, so zeigen Untersuchungen, dass ein Treffen in Person zu bevorzugen ist. Speziell die Möglichkeit, die Körpersprache und Mimik der Gesprächsteilnehmenden zu sehen hilft dabei, dass

gemeinsam in einem Raum Ideen besser entwickelt oder Aktivitäten zum Beziehungsaufbau effektiver abgehalten werden. (Fried & Hansson, 2013) (Warkentin, Sayeed, & Hightower, 1997) Individuelle Kommunikationsstile, wie zum Beispiel der Einsatz von Sarkasmus, können ebenfalls leichter aufgefasst werden. Daraus resultierend kann in Diskussionen besser aufeinander reagiert werden. Laut Pauleen und Yoong (2001) ist es dennoch möglich, auch geografisch verteilt mit einem gut durchdachten Einsatz von virtuellen Kommunikationskanälen effektiv zu kommunizieren und im Team zusammenzuarbeiten. (Pauleen & Yoong, 2001)

- **Unterbrechungen und Ablenkungen**

Wie bereits bei den Vorteilen vom Home-Office (siehe Abschnitt „Performanz“) angesprochen, ist ein Zeitfenster ohne etwaige Unterbrechungen notwendig, um fokussiert und effektiv Arbeit erledigen zu können. Die Heimarbeit ermöglicht es zwar, Ablenkungen von Kollegen durch temporäres Abschalten von Mail-, Chat- oder Telefonie-Programmen zu verhindern, doch dafür kann es zu anderen Zwischenfällen kommen. Ein Problem können Kinder, sowie die Partnerin oder der Partner in einer Liebesbeziehung sein, wenn diese die Integrität der ungestörten Arbeit nicht respektieren. Besonders für junge Menschen kann es schwierig sein, die Elternteile während der Arbeitszeit nicht abzulenken. Benötigen die Kinder mehrfach oder andauernd Aufmerksamkeit, so sind Produktivitätseinbußen für die Erziehenden die Folge. (Kurland & Bailey, 1999) (Fried & Hansson, 2013) Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass durchgängig produktiv zu sein auch nicht funktioniert. Man benötigt „gedankenlose“ Pausen, die man, wie Fried und Hansson (2013) empfehlen, am besten mit den Mitarbeitenden und Teammitgliedern verbringt. Dies fördert als positiven Effekt den sozialen Zusammenhalt. Im Home-Office kann dies zum Beispiel mit der Methode des „virtuellen Wasserspenders“ umgesetzt werden. (Fried & Hansson, 2013) Nähere Information dazu ist in Kapitel 2.3.4 „Generelle Methoden und Praktiken zum Teambuilding“ zu finden.

Die Struktur des Arbeitstages und das Einrichten des Arbeitsplatzes bilden eine weitere Herausforderung, für deren adäquate Handhabung die Mitarbeitenden selbst verantwortlich sind. Ohne die Kontrolle der Vorgesetzten besteht im Home-Office im Gegensatz zum traditionellen Büro vermehrt die Gefahr, Verlockungen nachzugehen und somit zu prokrastinieren. Geht man seinen Tätigkeiten zum Beispiel von der Couch aus nach, so kann es leicht verführerisch sein, dabei den Fernseher anzuschalten. Sitzt man in der Küche, so sieht man potenziell das dreckige Geschirr, das gewaschen gehört. Als Lösung empfehlen Fried und Hansson (2013) in einem eigens dafür vorgesehenen Raum mit geschlossener Tür zu arbeiten. Alternativ bieten laut ihnen Orte außerhalb des Wohnorts, wie zum Beispiel ein Café, eine Bibliothek oder ein Park, auch plausible Möglichkeiten. (Fried & Hansson, 2013)

- **Kontrollmöglichkeiten und fehlendes Vertrauen**

Mitunter einer der häufigsten Gründe, wieso vor der Corona-Krise die Arbeit von zu Hause aus für viele Führungskräfte undenkbar war, ist fehlendes Vertrauen in die Mitarbeitenden. „Wie weiß ich, ob meine Angestellten arbeiten, wenn ich sie nicht sehe?“ (Fried &

Hansson, 2013) (Kurland & Bailey, 1999) (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003) Die Kontrolle, ob jemand anwesend ist und arbeitet, ist im Home-Office gegenüber einem klassischen Büro nicht durchführbar. Anstatt jedoch zu versuchen, bekannte Kontrollsysteme virtuell zu nutzen, soll es ein Umdenken geben. Fried und Hansson (2013) schreiben, dass auch am traditionellen Arbeitsplatz nicht immer gearbeitet wird. (Fried & Hansson, 2013) Dies wird von Brenke (2016) bestätigt: Die reine Anwesenheit resultiert nicht immer in Produktivität. Als Alternative sollen deshalb am Ende des Tages die Arbeitsergebnisse begutachtet und zur Beurteilung der erbrachten Leistung herangezogen werden. Auch wenn dies mehr Aufwand bedeutet, so ist diese Art trotzdem effektiver als die reine Feststellung der Anwesenheit. Zusammengefasst soll im Home-Office die Face-Time-Kultur mit einer ergebnisorientierten Ansichtswiese ersetzt werden. (Brenke, 2016) (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003)

If we're struggling with trust issues, it means we made a poor hiring decision. If a team member isn't producing good results or can't manage their own schedule and workload, we aren't going to continue to work with that person. It's as simple as that. We employ team members who are skilled professionals, capable of managing their own schedules and making a valuable contribution to the organization. We have no desire to be babysitters during the day. (Fried & Hansson, 2013, S. 43)

Diese provokante Ansicht hinsichtlich fehlenden Vertrauens wird im Buch „Remote – Office not required“ von Fried und Hansson (2013) wiedergegeben. Wenn man den Mitarbeitenden nicht vertrauen kann, dass diese ohne Kontrolle ihre Arbeit in passender Qualität und termingerecht fertigstellen, so liegt das Problem nicht am Home-Office. Stattdessen wurden beim Einstellungsprozess falsche Entscheidungen getroffen. (Fried & Hansson, 2013) Kurland und Bailey (1999) beschreiben einen anderen Blickwinkel: Führungskräfte können im Home-Office nicht so einfach sehen, ob die Mitarbeitenden bei Problemen feststecken oder wo deren Stärken liegen. Im Endeffekt ist es schwieriger ein konstruktives Feedback zu geben. (Kurland & Bailey, 1999)

- **Frage- und Antwortkultur**

Es ist ein Thema der Gewohnheit, dass man im Büro schnell einmal zu seiner Kollegschaft geht, um etwas zu erfragen. Als Resultat werden die betroffenen Mitarbeitenden aus dem Arbeitsfluss gerissen. Wie bei den Vorteilen vom Home-Office bereits erwähnt, ermöglicht gerade das Arbeiten von zu Hause aus, diese Unterbrechungen zu unterbinden bzw. zu steuern. Für jene Personen, die sich so einer Frage- und Antwortkultur geläufig sind und jeweils sofort Rückmeldungen erwarten, könnte das eine negative Stimmung erzeugen. Aus diesem Grund ist es wichtig, eine entsprechende Kommunikationskultur aufzubauen: Man sollte sich vorab überlegen, ob zu einer Frage zeitnah eine Antwort benötigt wird. Laut Fried und Hansson (2013) müssen 80% der Fragen nicht sofort beantwortet werden und sollten alternativ per Mail verschickt werden. Wichtigere Themen können mittels Direktnachricht bzw. in dringenden Fällen telefonisch geklärt werden. (Fried & Hansson, 2013) Dies bestätigt auch Berkun (2013) mit seinen Erfahrungswerten: Nachrichten wurden mittels verschiedener Kanäle wie z.B. Skype geschickt. Antworten sind manchmal

erst nach einer Stunde oder noch später zurückgekommen. Die Mitarbeitenden haben respektiert und wahrgenommen, dass man gerade an einem anderen Thema arbeitet und sich später um die Anfrage kümmert. Textuelle Kommunikation wurde dahingehend als besser empfunden, da man voneinander unabhängig ist und sich während dem Warten auf eine Antwort auf etwas Anderes konzentrieren kann. Wenn man telefoniert, wird die Aufmerksamkeit beider Parteien gleichzeitig benötigt. Skype bietet hier mit den Status-Farben – grün für verfügbar, gelb für abwesend und rot für beschäftigt – einen guten Indikator für die Erreichbarkeit. (Berkun, 2013)

- **Vermischung vom Arbeits- und Privatleben**

Während es sich negativ auf die Produktivität auswirken kann, wenn man Tätigkeiten aus dem Privatleben neben der Arbeit ausführt (siehe vorhergehender Abschnitt „Unterbrechungen und Ablenkungen“), so besteht im Home-Office mit flexibler Zeiteinteilung auch die Gefahr, dass zu viel gearbeitet wird oder die Grenzen der beiden Welten verschwimmen. Laut Fried und Hansson (2013) passiert es zu einfach, dass man am Morgen noch im Bett bereits den Laptop öffnet und die ersten Mails liest. Oft werden auch während dem Essen Aufgaben erledigt und spät abends wichtige Telefonate geführt. (Fried & Hansson, 2013) Umbs (2020) spricht hier vom Work-Life-Blending, also der fließenden Grenze zwischen Job und Freizeit. Ohne die nötige Selbstdisziplin und Eigenverantwortung ist eine klare Trennung nicht möglich, was nicht jeder Person gelingt. (Umbs, 2020) (Holton, 2001) Im traditionellen Büroumfeld bringt die Pendel-Zeit von und zur Arbeit die notwendige Transaktion, um sich jeweils auf die Herausforderungen der Privat- oder Berufswelt fokussieren zu können. Anders ausgedrückt handelt es sich morgens um eine Aufwärm- und abends um eine Abkühlphase, die im Home-Office nicht wirklich gegeben ist. (Kurland & Bailey, 1999) Dadurch entsteht das Problem des „Nicht-Abschalten“-Könnens und daraus folgend einer Reduktion der Erholungsfähigkeit. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Wenn man sich somit überarbeitet, besteht die Gefahr in ein Burn-Out zu laufen. Ohne entsprechend offener Kommunikation entdecken Mitarbeitende und Vorgesetzte so etwas nur schwer oder erst gar nicht. (Fried & Hansson, 2013) Aus diesem Grund gilt es für Führungskräfte die Arbeitszeiten zu kontrollieren, angemessene Erreichbarkeitsvereinbarungen zu treffen und das Thema Selbstmanagement explizit anzusprechen und bei Bedarf zu schulen. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Die Empfehlung zur Schulung einer gesunden Work-Life-Balance insbesondere im Home-Office sprechen auch Hill, Ferris und Märtinson (2003) aus. (Hill, Ferris, & Märtinson, 2003)

- **Gleichberechtigung**

Mit der Einführung von Home-Office-Lösungen sollte ein spezielles Augenmerk auf die Gleichberechtigung der Mitarbeitenden gelegt werden. Wenn das Privileg der Heimarbeit nur ausgewählten Personen zum Teil wird, so kann es zu einer negativen Stimmung kommen. (Fried & Hansson, 2013) Untersuchungen zur Folge kann das Gefühl unfairer Behandlung am Arbeitsplatz die Produktivität verringern, die Gefahr von Burn-Out erhöhen und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit reduzieren. (Gratton, 2021) Aus

diesem Grund sollten, wenn möglich, alle die gleichen Chancen bekommen. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass nicht für einen jeden Beruf bzw. eine jede Rolle die Arbeit von zu Hause aus überhaupt zu bewerkstelligen ist. In diesem Fall empfiehlt es sich, dies offen anzusprechen und zu erklären. Dadurch steigt das Level an Verständnis und Akzeptanz. (Fried & Hansson, 2013)

Remind your boss, yourself, and any other concerned party that you're all on the same team. You're all in the game to find the best way to work: the most productive and happiness-inducing setup wins. (Fried & Hansson, 2013, S. 55)

Schlussendlich geht es wie von Fried und Hansson (2013) beschrieben darum, die bestmöglichen Arbeitsverhältnisse für jeden zu schaffen. Es arbeiten immerhin alle Angestellten gemeinsam an dem Ziel, Erfolg für das Unternehmen zu erreichen. (Fried & Hansson, 2013)

- **Fehlender Informationsfluss**

Im traditionellen Büro besteht durch die informelle Kommunikation neben dem Wasserspender, bei der Kaffeemaschine oder beim Mittagessen ein natürlicher Informationsfluss, welcher im Home-Office so nicht gegeben ist. (Fried & Hansson, 2013) Dieser ist jedoch für die Verbreitung von Nachrichten, der Bildung von Teamsynergien und dem Wissensaustausch äußerst wichtig. (Kurland & Bailey, 1999) Formelle Themen wie der Status von Projekten, die Einstellung neuer Mitarbeitenden oder ähnlichem können von den Führungskräften verkündet werden. Um dabei das Gefühl fehlender Gleichberechtigung auszuschließen, liegt es in der Verantwortung der Management-Ebene alle Teammitglieder in der Informationsschleife zu inkludieren. Eine Möglichkeit bieten wöchentliche Statusbesprechungen. (Fried & Hansson, 2013) Für den Austausch informeller Themen eignen sich zum Beispiel informelle Besprechungen beim „virtuellen Wasserspender“. Weiterführende Information ist im Kapitel 2.3.4 „Generelle Methoden und Praktiken zum Teambuilding“ zu finden.

- **Isolierung – „Cabin fever“**

Auch wenn Praktiken wie der vorhin erwähnte „virtuelle Wasserspender“ eine Möglichkeit zum informellen Informationsaustausch darstellen, so bieten diese nicht einen äquivalenten Ersatz zu realer menschlicher Interaktion. (Fried & Hansson, 2013) Speziell, wenn solche Methoden zur Kommunikation nicht eingesetzt oder Personen ausgeschlossen werden, kann die Heimarbeit isolierend wirken und damit negative Folgen auf die Kooperation mit sich ziehen. (Gratton, 2021) Das Gefühl von Isolierung bzw. Einsamkeit, welches auch als „Cabin fever“ – zu Deutsch „Lagerkoller“ – bezeichnet wird, darf nicht außer Acht gelassen werden. (Kurland & Bailey, 1999) (Fried & Hansson, 2013) Als Lösung dient realer, nicht virtueller, menschlicher Kontakt, welcher nicht zwingend mit den Mitarbeitenden stattfinden muss. Eine Option bilden Familie und befreundete Personen. Alternativ können Co-Working Spaces genutzt werden, wo man in einem Bürorumfeld mit anderen Personen arbeitet. (Fried & Hansson, 2013)

- **Zweitklassige Behandlung der Heimarbeitenden**

Eine weitere Herausforderung ergibt sich, wenn das Verhältnis von Mitarbeitenden im Büro gegenüber dem Home-Office unausgewogen ist. Befindet sich zum Beispiel die Mehrheit an Personen bei einer Besprechung im Büro, so reicht bereits ein schlechtes Kommunikationssystem aus, damit man als Heimarbeitende der Diskussion nicht folgen bzw. sich dementsprechend auch nicht einbringen kann. Speziell Aussagen wie „Das haben wir im Büro besprochen“ können dazu führen, dass man sich ausgeschlossen fühlt. Aus diesem Grund ist es laut Fried und Hansson (2013) wichtig, ein ausgeglichenes Spielfeld zu schaffen. Einen wichtigen Aspekt stellen die richtigen Werkzeuge dar. Als Hauptkriterium müssen alle Beteiligten die gleichen Dinge zur gleichen Zeit sehen und hören können, um eine effektive Diskussion zu gewährleisten. (Fried & Hansson, 2013) Watkins (2013) betont, dass es dabei jedoch nicht darum geht, die neuesten und mit der meisten Funktionalität ausgestatteten Tools heranzuziehen. Vielmehr soll die Erreichbarkeit und Robustheit gegenüber Ausfällen über die Anzahl an Funktionen gestellt werden. (Watkins, 2013) Neben den eingesetzten Technologien spielt auch hier das Thema Vertrauen eine Rolle. Wenn man die Mitarbeitenden weniger als gleichwertig betrachtet, Information absichtlich vorbehaltet oder vergisst zeitgerecht zu übermitteln, so bringt das negative Folgen mit sich. (Duarte & Snyder, 2006) Im Endeffekt sollte man regelmäßig darüber nachdenken, wie sich die Heimarbeitenden fühlen und negative Gegebenheiten adressieren. (Fried & Hansson, 2013)

- **Keine oder nur limitierte Zeit und Ressourcen zum Ausüben von Teambuilding-aktivitäten**

Konkurrierende Prioritäten, sowohl individuell als auch organisatorisch, sowie die sehr realen Einschränkungen von Zeit und Ressourcen sind die größten Bedrohungen für die Weiterentwicklung eines Teams. Die Auswirkungen dieser Limitierungen können persönliche Frustration für einzelne Teammitglieder und eine Hinderung des Fortschritts in Richtung Team- und Organisationsziele sein. Selbst in einer virtuellen Umgebung, in der die Möglichkeit zur asynchronen Interaktion besteht und somit erhöhte Flexibilität gegen ist, besteht weiterhin begrenzte Verfügbarkeit für Kommunikation und Reflexion im Zusammenspiel mit den anderen rivalisierenden Prioritäten. (Holton, 2001) Laut Miller (2007) ist den meisten Teamleitenden die Bedeutung von Teambuilding bewusst, aber sie scheinen neben den anderen Aufgaben keine Zeit dafür zu finden. (Miller, 2007) McDonald und Keys (1996) beschreiben sogar, dass einige Führungskräfte scheinbar nicht bereit sind, für die Entwicklung eines reifen Teams ausreichend Ressourcen zu investieren. (McDonald & Keys, 1996) Doch wie Holton (2001) erwähnt, handelt es sich beim Teambuilding nicht um ein oder mehrere einzelne Ereignisse, sondern um einen Prozess, der Zeit beansprucht. Dies ist dabei auch unabhängig von technologischen Fortschritten wie der virtuellen Kommunikation zu sehen. (Holton, 2001)

2.3 Teambuilding

Haas und Mortensen (2016) beschreiben, dass die Arbeit im Team nie einfach war und in den letzten Jahren stets komplexer wurde. Zudem scheint der Trend der wachsenden Schwierigkeiten weiterhin zu steigen, da Teams vermehrt globaler agieren, dadurch virtueller vernetzt sind und stärker projektgetrieben arbeiten. (Haas & Mortensen, 2016) Für effektive Teamarbeit ist es demnach notwendig, dass Teams eine solide Basis bestehend aus gegenseitigem Vertrauen und Bereitschaft zur Zusammenarbeit aufweisen. (Holton, 2001) Das Teambuilding, ein systematischer Ansatz zur Analyse der Teamzusammensetzung und Identifizierung von Verbesserungsmöglichkeiten, soll hier Aushilfe verschaffen. (Haas & Mortensen, 2016) Dieser Prozess, wie Stagers, Garcia und Nagelhout (2008) erläutern, kann erlernt werden. Jedoch benötigt es dazu explizite Unterstützung und Anweisungen zur Durchführung. (Stagers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

2.3.1 Gründe für Teambuilding

Setzt man Teambuilding effektiv ein, so kann man mit einer Reihe positiver Effekte rechnen. (Chen, 2012) Der Literatur zufolge werden stärkere zwischenmenschliche Beziehungen mit höherer Aufgabenleistung (Warkentin & Beranek, 1999) und Effektivität beim Informationsaustausch in Verbindung gebracht. (Warkentin, Sayeed, & Hightower, 1997) Auch Prozesse können schneller abgearbeitet und Kreativität freigesetzt werden, was die Chance auf Optimierungen zum Sparen von Ressourcen herbeiführt. Grund dafür sind erfolgreich durchgeführte Teambuilding-Aktivitäten, in denen im kleinen und geschützten Rahmen die Herausforderungen der realen Arbeitswelt nachgestellt und gelöst werden. Durch diesen Ansatz erhalten die Teams einen tieferen Einblick in ihr Verhalten und finden dadurch Verbesserungsmöglichkeiten, die im professionellen Umfeld angewandt werden können. (Chen, 2012) Klein, et al. schreiben generell von positiven Auswirkungen auf die Ergebnisse von Teams. (Klein, et al., 2009) Zuletzt sieht Holton (2001) funktionierende, speziell virtuelle Teamfähigkeit auch als Vorteil am Arbeitsmarkt. Unternehmen erkennen vermehrt, dass die Zusammenarbeit im Team zu einer essenziellen Fähigkeit gehört. Es zählt nicht mehr, was eine einzelne Person selbst leisten kann, sondern was gemeinsam mit anderen erreicht wird. (Holton, 2001)

Wichtig ist jedoch, dass die Teammitglieder auch die Chance und notwendige Zeit bekommen, um sich untereinander austauschen zu können. (Holton, 2001) Ohne diese informellen Dialoge ist es unwahrscheinlicher, dass es überhaupt zu einer Zusammenarbeit kommt. Und selbst wenn dies geschieht, so kann mit verringerter Produktivität gerechnet werden. (Kraut, Fish, Root, & Chalfonte, 1990) Dies bestätigen Pauleen und Yoong (2001): Fehlt die Beziehung, so kann es bei der Kommunikation zwischen Mitarbeitenden zu Problemen kommen. So können zum Beispiel ironische Aussagen falsch interpretiert und als Beleidigung wahrgenommen werden, was speziell in Text-Kanälen der Fall ist. (Pauleen & Yoong, 2001) Erst durch den fortlaufenden Prozess eines tiefgreifenden Dialogs kann ein Team seine Grenzen erkennen und eine Kultur mit gemeinsamen Werten aufbauen, die für die Zusammenarbeit notwendig ist. Weitere Aspekte des Teambuilding-Prozesses können dabei helfen, das Wachstum und die Entwicklung des Teams

zu gestalten und steuern. Dazu gehören das Finden einer gemeinsamen Sichtweise über Vision, Mission, Ziele und Ergebnisse, die Entwicklung und Umsetzung eines Kommunikationsprotokolls und die regelmäßige Bewertung der Teamfähigkeit, um Erfolgsbereiche und Bereiche mit Entwicklungsbedarf zu ermitteln. Erst wenn das Team seine Vielfalt erkennt, diese respektiert und auch nutzt, kann man von einem Hochleistungsteam sprechen. (Holton, 2001)

Dieser Aspekt spielt auch bei den agilen Methoden „Scrum“ und „Extreme Programming“ eine große Rolle. Die Probleme vieler Softwareentwicklungsprojekten sind auf fehlende Kommunikation zurückzuführen. Wenn über Änderungen im Sourcecode nicht mit den Teammitgliedern gesprochen wird, können Misstrauen, Verärgerung und Streitereien die Folge sein. Fehlender oder unzureichender Austausch mit der Kundschaft sind Ursache für nicht der Erwartung entsprechenden Produkte und daraus resultierender Unzufriedenheit. Um dem entgegenzuwirken, zielen die agilen Methoden darauf ab, einen stetigen Kommunikationsfluss mit dem relevanten Informationsgehalt zu gewährleisten. Praktiken wie die Paarprogrammierung oder die täglichen Statusbesprechungen erfordern und fördern die Kommunikation innerhalb des Teams bis hin zur Führungsebene und der Kundschaft. Im Falle von Problemen sollen Personen in den Rollen des Scrum-Masters bzw. Coaches Aushilfe verschaffen. (Beck, 2000)

2.3.2 Einsatz und Durchführung von Teambuilding-Aktivitäten

Durch das Identifizieren und den Einsatz passender Teambuilding-Aktivitäten wird es nicht nur ermöglicht, die Effizienz des Teams zu erhöhen. Zusätzlich ergeben sich daraus auch positive Auswirkungen auf die Qualität des Arbeitslebens für die Teammitglieder. Dies gilt sowohl für die Arbeit im traditionellen Büro, aber auch virtuell im Home-Office. (Holton, 2001) Laut Kipp und Kipp (2000) gibt es einige Gründe, um Teambuilding-Aktivitäten einzusetzen. Ein jeder davon spricht eine andere Problemstellung an, die andere Strategien und dahingehend Aktivitäten erfordern:

- **Bildung einer neuen Gruppe und generelle Verbesserung von Beziehungen**

Hier sollten Übungen zur Selbstfindung durchgeführt, Herausforderungen an das gesamte Team gestellt und Temperament- bzw. Stilprofile der Mitglieder erstellt werden.

- **Probleme in der Gruppendynamik**

Aktives Zuhören, Verbesserung der Kommunikation und Bildung einer Gemeinschaft sollen hier neben dem Konfliktmanagement im Mittelpunkt stehen.

- **Hindernisse beim Erreichen von Zielen**

Ergeben sich Probleme beim Umsetzen der Zielvorgaben, so können Übungen zum Systemdenken durchgeführt werden. Eine Klarstellung der Rollendefinitionen und der Einsatz von Entscheidungsprotokollen erweisen sich ebenfalls als hilfreich.

Wenn man eine Maßnahme zur Bearbeitung dieser Problemstellungen auswählt und gestaltet, so muss man sich auch Gedanken darübermachen, ob diese Teambuilding-Aktivitäten dafür auch einen Sinn ergeben. Als Beispiel kann eine Überlebensherausforderung in der freien Natur ein passendes Werkzeug für die Stärkung der Beziehungen innerhalb einer neuen Gruppe sein, würde aber wenig zum Konfliktmanagement beitragen. (Kipp & Kipp, 2000) Dies bestätigt auch

Miller (2007). Die beste Aktivität bringt nichts, wenn man kein klares Ziel verfolgt, das man erreichen möchte. Zudem kann bei der Umsetzung einiges schief laufen, was man für ein erfolgreiches Teambuilding bereits vorab beachten sollte. (Miller, 2007) Nachfolgend werden die wichtigsten Aspekte aufgelistet, die in der beschriebenen Reihenfolge zu betrachten sind:

Vor der Aktivität

- **Gute Aktivität für das Team auswählen**

Wie vorab erwähnt ist es essenziell, die passende Teambuilding-Aktivität für die passende Situation zu finden. Dazu benötigt man zuerst ein klares Ziel, was erreicht werden soll. Was soll das Team erreichen oder lernen? (Miller, 2007) Was ist der Sinn und Zweck dieser Aktivität? Ziele wie „Das Team aufbauen“, „Besser kommunizieren“, „Weniger Konflikte haben“ oder einfach nur „Spaß haben“ sind zwar nicht schlecht, jedoch muss auch der wirtschaftliche Aspekt passen. Dazu zählt speziell das „Return on Investment“, welches in Bezug auf Zeit und Ressourcen berücksichtigt und abgewogen werden soll. (Chen, 2012) Anschließend muss geprüft werden, ob die Aufgabe vom Team überhaupt durchgeführt werden kann: Ist die Aktivität für die Anzahl an Personen geeignet? Gibt es ausreichend Zeit für die Durchführung? Ist das potenziell benötigte technische Equipment verfügbar. Kann man die Übung im Fall von Home-Office auch online bearbeiten? (Miller, 2007) (Chen, 2012)

- **Vorbereitungen treffen**

Vorbereitung kann Probleme nicht komplett verhindern, jedoch trägt es positiv zu einem reibungslosen Ablauf bei. (Miller, 2007) Dies gilt speziell für den Einsatz jeglicher Technologie. Damit eine Teambuilding-Aktivität möglichst ohne technische Schwierigkeiten durchgeführt werden kann, sollten die benötigten Hilfsmittel organisiert und getestet werden. (Chen, 2012) Als Moderierende ist es zudem wichtig, die Aufgabe selbst verstanden zu haben, sodass diese auch erklärt werden kann. (Miller, 2007)

Während der Aktivität

- **Teilnehmende willkommen heißen**

Zu Beginn, bevor das tatsächliche Event stattfindet, sollen die Teilnehmenden laut Chen (2012) von der oder dem Moderierenden empfangen und willkommen geheißen werden. Er vergleicht dabei speziell das Einloggen in ein Online-Meeting mit dem Ankommen bei einer Party, bei der man niemanden kennt. Die Empfehlung ist, die Personen zu begrüßen und mit Fragen die Wartezeit zu überbrücken, bis alle Teilnehmenden da sind. Zudem kann die oder der Moderierende die Anwesenheit prüfen. (Chen, 2012)

- **Aktivität dem Team erklären**

Nachdem alle Personen eingetroffen sind, gilt es die Aufgabenstellung und die Regeln zu erklären. Es sollte aber auch der Fokus daraufgelegt werden, wieso die Aktivität gemacht wird bzw. was man damit erreichen will. Wenn die Teilnehmenden das Gefühl haben, daraus etwas Sinnvolles lernen zu können, so steigt auch die Motivation zur aktiven Teilnahme. (Miller, 2007)

- **Sicherstellen, dass ein jeder die Aufgabenstellung verstanden hat**

Oft kommt es vor, dass die Teilnehmenden sich trotz Verwirrung nicht trauen nachzufragen. Um Missverständnisse vorzubeugen, sollte man nachfragen, ob alles verstanden wurde. Wichtig dabei ist gezielte Fragen zu stellen, anstelle von „Habt ihr alles verstanden?“ (Miller, 2007)

- **Aktivität durchführen**

Nach dem Motto „Learning by doing“ sollte man sich als Moderierende während der Durchführung im Hintergrund halten und die Teilnehmenden die Aktivitäten durchführen lassen. (Miller, 2007) Viele der besten Schulungsmomente entstehen, wenn die Personen beginnen, die Führung selbst zu übernehmen und sich auf tiefgehende Konversation einlassen. (Chen, 2012) Man kann jedoch unterstützen, indem man für Rückfragen zur Verfügung steht, wenn notwendig die Zeit stoppt oder speziell zu Beginn dazu motiviert, den ersten Schritt zu wagen. (Miller, 2007) Es ist auch wichtig zu beobachten, welche Personen viel und oft sprechen und welche sich eher zurückhalten. Man kann diese weniger aktiven Teilnehmenden fragen, ob sie etwas hinzufügen möchten. Dieser Versuch, sie einzubeziehen, zeigt, dass die oder der Moderierende aufmerksam ist und dafür sorgt, dass sich alle beteiligen und nicht abschalten oder sich mit anderen Aktivitäten wie dem Lesen von E-Mails beschäftigen. (Chen, 2012) Zusätzlich können auch Notizen gemacht werden, die in der Nachbesprechung diskutiert werden sollen. (Miller, 2007)

- **Nachbesprechung**

Dieser Schritt stellt den wichtigsten Teil der gesamten Teambuilding-Aktivität dar. Ziel ist es, die Teambuilding-Aktivität mit einer Art Reflexion und einem Höhepunkt enden zu lassen, um die erlernten Themen mit der täglichen Arbeit zu verbinden und sie dort auch einzusetzen. (Miller, 2007) (Chen, 2012) Laut Miller (2007) führt das aktive Befragen der Teilnehmenden zum gewünschten Ergebnis: Für einen bestmöglichen Lernerfolg sollen diese sofort nach der Aktivität gestellt werden. Dabei sollen alle Antworten akzeptiert werden und auch alle Teilnehmenden zum Wort kommen können. Kurze Phasen der Stille sind in Ordnung und sollen nicht durch sofortiges Nachfragen oder Umformulieren der Frage unterbrochen werden. Die Teilnehmenden sollen auch genügend Zeit zum Nachdenken bekommen. Falls Antworten in eine falsche Richtung gehen, so sollte diese nicht sofort vom Moderierenden ausgebessert werden, da dies negative Auswirkungen auf die Offenheit weiterer Antworten haben könnte. (Miller, 2007) Chen (2012) betont, dass der Abschluss das ist, woran sich die Teilnehmenden erinnern werden. Ist dieser gut gelungen, so wird die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Personen motiviert sind, bei der Arbeit etwas zu ändern, oder zumindest positiv auf die investierte Zeit zurückzublicken. Als Moderierende ist darauf zu achten, dass versprochenes so schnell wie möglich umgesetzt bzw. nachgeholt wird. Speziell das Versenden von Gesprächsprotokollen, Fotos, Links zu Ressourcen oder ähnlichem sollte so rasch wie möglich passieren. (Chen, 2012)

Nach der Aktivität

- **Das Gelernte am Arbeitsplatz einsetzen und vertiefen**

Damit das Gelernte im Kopf bleibt und auch umgesetzt wird, gilt es die Teilnehmenden im Arbeitsalltag daran zu erinnern. Dies kann durch mit der Aktivität verbundenen Objekte oder Plakate am Arbeitsplatz unterbewusst gemacht, oder bei Gesprächen aktiv eingebaut werden. Zudem können aufbauende Aktivitäten das Gelernte noch weiter vertiefen. (Miller, 2007)

2.3.3 Spezifische Teambuilding-Aktivitäten

Wie vorhin erwähnt, sollen Teambuilding-Aktivitäten je nach Bedarf eingesetzt werden, um Beziehungen aufzubauen, Kommunikation zu verbessern oder Probleme zu lösen. (Kipp & Kipp, 2000) Das Ziel ist, je nach angestrebtem Nutzen, Teamgröße, verfügbarer Zeit und vorhandenen Ressourcen die bestmögliche Aktivität zu wählen. (Miller, 2007) (Chen, 2012) In der Literatur und im Internet sind dazu eine Vielzahl an Quellen zu finden, die entsprechende Aktivitäten für die Anwendung im Büro und im Home-Office anbieten. Speziell für die virtuelle Anwendung sind die Möglichkeiten jedoch eingeschränkt, da die Kommunikation und Interaktion vollständig mittels Computer oder Telefon erfolgen muss. Nachfolgend werden nun die verschiedenen Kategorien an Teambuilding-Aktivitäten inklusive einiger Beispiele dargestellt. Aufgrund der Masse und Diversität der verfügbaren Teambuilding-Aktivitäten ist ein detaillierter, objektiver und wissenschaftlich wertvoller Vergleich im Rahmen dieser Masterarbeit nicht sinnvoll möglich.

- **Eisbrecher**

Diese Art der Aktivitäten wird zumeist am Beginn von Meetings eingesetzt, um metaphorisch das Eis zu brechen. Ziel ist es, eine lockere Atmosphäre zu schaffen, während sich die Teilnehmenden näher kennenlernen. Tizzard (2006) und Chen (2012) empfehlen die Anwendung speziell in der von Tuckman (1965) beschriebenen „Forming“-Phase des Teams, damit erste Beziehungen aufgebaut werden und somit die Teamentwicklung starten kann. Selbst wenn das Team schon länger besteht, können Eisbrecher trotzdem eingesetzt werden, um etwas Neues über die Mitglieder herauszufinden. (Tizzard, 2006) (Chen, 2012) Nachfolgend werden nun einige Beispiele aufgezeigt:

- Vorstellung mit einem (virtuellen) Whiteboard

Die Teilnehmenden sollen auf einem Whiteboard ihre Namen niederschreiben und etwas zeichnen, was sie repräsentiert. Anschließend stellen sich die Personen mit den Zeichnungen vor. Ziel ist es, sich gegenseitig kennenzulernen. (Chen, 2012)

- „Ich wette, das hast du nicht über mich gewusst“

Eine weitere Art der Vorstellung kann so erfolgen, dass eine jede Person etwas über sich preisgibt, dass die anderen Teilnehmenden soweit möglich noch nicht gewusst haben. Ziel ist es, dass hier interessante Themen aufkommen, die im Nachgang für Gesprächsstoff sorgen. (Miller, 2007)

- Eisbrecher-Fragen

Mit dem Ziel, mehr übereinander herauszufinden, beantworten die Teilnehmenden verschiedene Fragen über sich selbst. Als Organisierende der Aktivität kann man hierfür vorgefertigte Fragen verwenden, oder sich eigene überlegen, die an das bevorstehende Projekt oder die bevorstehende Veränderung angepasst sind. (Tizzard, 2006) Speziell für die virtuelle Durchführung wird empfohlen, dass die Moderierenden explizit das Wort an die einzelnen Teilnehmenden übergeben. (Teambuilding, 2021) Die Fragen selbst können einfach sein, wie zum Beispiel „Hund oder Katze?“ oder „Tee oder Kaffee?“. Es können aber auch tiefgreifende Fragen gestellt werden, für die mehr nachgedacht werden muss: „Wer hatte den größten Einfluss auf Ihr Leben?“ oder „Welches Satzzeichen beschreibt Ihre Persönlichkeit am besten?“ (Tizzard, 2006) (Teambuilding, 2021)

- **Kommunikation**

Damit sich ein Team entwickeln kann, benötigt es viel Kommunikation zwischen den Mitgliedern. Dazu zählen die Interaktion zwischen den Personen, das aktive Zuhören, das Präsentieren, aber auch die Verwendung der verschiedenen Kommunikationsmedien. Nachdem Kommunikation und Vertrauen das Fundament von Teamarbeit darstellen, sollen diese Aktivitäten in den früheren Phasen der Teamentwicklung, direkt nach den Eisbrechern, eingesetzt werden. (Chen, 2012) (Tizzard, 2006)

- Aktives zuhören

In dieser Aktivität werden die Teilnehmenden in Paare aufgeteilt, wobei eine Person 3 Minuten lang über ein kontroverses Thema spricht und die andere nur zuhören darf. Anschließend müssen die Zuhörenden, ohne die eigene Meinung einzubauen, eine Zusammenfassung des Gesagten wiedergeben. Die Rollen werden danach getauscht. Die Fähigkeit des Zuhörens soll damit gestärkt werden, selbst wenn man komplett anderer Meinung ist. (Miller, 2004)

- Diskussion über Kommunikationsmedien

Das Team wird in Kleingruppen eingeteilt, in denen über die verschiedenen, im Team eingesetzten Kommunikationsmedien diskutiert werden soll. Nach den Gesprächsrunden werden die wesentlichen Aspekte zusammengesammelt und die besten Tipps präsentiert. Ziel ist es, die Kommunikationskultur des Teams zu begutachten und Standards für die Verwendung der Medien zu schaffen. (Tizzard, 2006)

- PowerPoint-Karaoke

Mit dem Ziel, die Präsentationsfähigkeiten zu stärken, müssen Teams spontan ein Thema präsentieren, welches sie zuvor nicht gekannt und somit auch nicht vorbereitet haben. Zusammengestellt werden die PowerPoint-Präsentationen jeweils von den anderen Teams. Nach dem Vortrag erfolgt eine Bewertung auf Basis des Redeflusses, der Gestik, dem verwendeten Jargon, der Glaubwürdigkeit und der Vollständigkeit. Im

anschließenden Nachgespräch gilt es zu diskutieren, welche Taktik die Teams bei der Erstellung der Präsentationen angewandt haben und wie es beim Vorstellen eines unbekanntes Themas ergangen ist. Speziell soll evaluiert werden, ob den anderen der Weg zum Erfolg oder Versagen gelegt wurde. (Chen, 2012)

▪ **Kreativität**

Einerseits benötigt es Kreativität, um Probleme zu lösen. Andererseits werden mit Kreativität aber auch neue Produkte oder Dienstleistungen geschaffen. Dementsprechend ist es für Teams wichtig, die Kreativität zu fördern. (Chen, 2012) Die Anwendung dieser Art von Aktivitäten findet in allen Phasen der Teamentwicklung Platz: Angefangen bei einer kreativen Art sich vorzustellen bis hin zur Lösungsfindung. Die zuvor genannten Beispiele mit dem PowerPoint-Karaoke oder der Vorstellung mit dem virtuellen Whiteboard fordern und fördern ebenso die kreative Ader der Teilnehmenden. Weitere Aktivitäten dieser Kategorie sind beispielhaft:

- „Pictionary“

Beim „Pictionary“ müssen die Teilnehmenden erraten, was jemand auf einem virtuellen Whiteboard zeichnet. Während die Kreativität gefördert wird, werden die Teammitglieder auch mit der Benutzung des virtuellen Whiteboards vertraut, um es auch im Arbeitsalltag effektiv einsetzen zu können. (Chen, 2012)

- Brainstorming

Brainstorming an sich ist eine Methode, um Ideen zu generieren. Dabei sollen alle Teilnehmenden die Chance haben, ihre Vorschläge einzubringen, ohne direkt eine Wertung durchzuführen oder Ideen abzulehnen. Erst im Anschluss folgen eine Diskussion und Auswahl der generierten Vorschläge. Als Moderierende soll man darauf aufpassen, dass dabei keine Ideen verworfen werden, egal wie gut oder schlecht diese sein mögen. Mit der Durchführung abseits eines konkreten, arbeitsbezogenen Themas können die Regeln von Brainstorming nähergebracht und gefestigt werden. (Tizzard, 2006)

▪ **Problemlösung**

Die Fähigkeit Probleme zu lösen ist eine essenzielle Fähigkeit, die Teams besitzen und weiterentwickeln sollen. Es handelt sich dabei um das Resultat aus Kommunikation, Vertrauen und kreativem Denken. Besonders wenn Teams bei einem Problem stecken bleiben, sollen Teambuilding-Aktivitäten dieser Art unterstützen, neue Lösungsansätze zu generieren bzw. das Team dazu anregen. (Chen, 2012) Nachfolgend werden einige Beispiele dazu aufgelistet:

- Überlebensszenario

Das Team bekommt eine Ausgangssituation vorgelegt, in die sie sich hineinversetzen müssen. So sind sie zum Beispiel die Überlebenden eines Flugzeugabsturzes und müssen aus einer Liste von Objekten 5 auswählen, die sie zum Überleben benötigen und mitnehmen. Das Ziel der Übung ist, gemeinsam eine Priorisierung durchzuführen

und harte Entscheidungen zu treffen. Im Nachgespräch soll diskutiert werden, was die Teilnehmenden aus der Erfahrung gelernt haben. Konnte die Entscheidung einstimmig getroffen werden? Hat jemand die Führung übernommen? Wie konnten Personen von der Meinung anderer überzeugt werden? (Chen, 2012)

- **Misserfolgsstrategien**

Wenn ein wichtiges Ziel oder Projekt bevorsteht und das Team dabei zu selbstsicher ist oder keine kreativen Lösungsansätze generiert, so kann dieser Ansatz gewählt werden: Es sollen 3 bis 5 Wege gefunden werden, mit denen das Projekt mit Sicherheit fehlschlägt. Nachdem das Team die Punkte präsentiert, sollen folgende Fragen gestellt werden: „Wie einfach oder schwer war es, Misserfolgsstrategien zu entwickeln?“, „Wie sind die Misserfolgsstrategien zustande gekommen?“, „Was bedeuten diese Misserfolgsstrategien für unser Projekt?“ und „Wie können wir diese Misserfolgsstrategien nutzen, um das Projekt dagegen abzusichern?“ Diese Herangehensweise soll Probleme aufdecken und gleichzeitig neue Blickwinkel zur Lösungsfindung öffnen. (Miller, 2007)

- **Zusammenarbeit**

Erst durch Zusammenarbeit wird das volle Potenzial des Teams ausgeschöpft. (Chen, 2012) Fehlt der Wille oder die Fähigkeit dazu, so kann es negative Folgen für das Projekt mit sich ziehen. Unter anderem wird Information nicht weitergegeben, die andere Personen zur Erfüllung der Aufgaben benötigen. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008) Anschließend werden beispielhaft ein paar Aktivitäten zur Stärkung der Zusammenarbeit vorgestellt:

- **Auslassen von „Puzzleteilen“**

In dieser Aktivität bekommen verschiedene Teams Aufgabenstellungen, die es zu lösen gilt. Dabei wird einem jedem Team jedoch nur ein bestimmtes Maß an Information ausgegeben, das an sich nicht zur Lösung der Problemstellung ausreicht. Die fehlende Information wird bei den anderen Teams untergemischt. Wenn die Teilnehmenden fragen, ob sie alles Nötige bekommen haben, müssen die Moderierenden mit „Ja“ antworten. Nachdem diese Aktivität zu oft als Wettkampf empfunden wird, werden die anderen Teams die Information aber für sich behalten und diese nicht weitergeben. Es gilt die Diskussionen zu verfolgen und anschließend abzufragen, wer welche Information hatte und wieso diese zurückgehalten wurde. Den Teilnehmenden soll klarwerden, dass sie nur durch Zusammenarbeit – speziell teamübergreifend – erfolgreich sein können. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008) (Miller, 2007)

- **Geheimer Coach**

Wenn ein Team sich nicht gegenseitig unterstützt und somit keine wirkliche Zusammenarbeit stattfindet, dann kann diese Aktivität eingesetzt werden: Zu Beginn eines Meetings wird einem jeden Teilnehmenden eine Person zugewiesen, die sie in der Besprechung unterstützen sollen. Die Coachenden sollen jedoch versuchen,

Hilfestellungen so unauffällig wie möglich zu machen. Am Ende des Meetings gilt es nämlich herauszufinden, wer wessen Namen zugewiesen bekommen hat. In der Nachbesprechung soll erfragt werden, wie es sich als geheimer Coach bzw. als Gecoachte angefühlt hat und ob diese Aktivität auch in weiteren Meetings durchgeführt werden soll. Ziel ist es, die helfende Hand auch im Alltag auszustrecken. (Miller, 2007)

2.3.4 Generelle Methoden und Praktiken zum Teambuilding

Abgesehen von spezifischen Aktivitäten gibt es zahlreiche Methoden und Praktiken, die allgemein gültig sind, oder durchgängig zur Förderung des Teamspirits beitragen können. Diese werden nachfolgend aufgelistet:

- **Humor und gemeinsame Erinnerungen**

Mit Humor bzw. durch Lachen ermöglichen sich viele Dinge. Einerseits kann man dadurch Intimität zwischen Menschen aufbauen. Wenn Personen miteinander lachen oder zum Lachen gebracht werden, so fühlen sie sich wohl. Es bildet sich eine Art Vertrauen, die in den zwischenmenschlichen Beziehungen eingesetzt werden kann. Berkun (2013) vergleicht dies mit einem "Bankkonto mit positiver Energie". Gemeinsames Lachen füllt dieses Konto, welches in schwierigen Zeiten bei der Arbeit als Beziehungspolster genutzt werden kann. (Berkun, 2013) Dass Humor gut für die Menschen ist, zeigen auch Erkenntnisse aus der Medizin. Stress führt dazu, dass die Nebennieren sogenannte Kortikosteroide freisetzen, die in hohen Mengen negative Auswirkungen auf das körpereigene Immunsystem haben und dieses dabei sogar unterdrücken können. Anhaltender Stress führt zu ungesunden Veränderungen im Körper, für die Lachen als Gegenmittel vorgeschlagen wird. Es wird angenommen, dass Lachen nicht nur das Immunsystem stärkt, sondern auch wichtige Stresshormone wie Cortisol abbaut. (Berk, et al., 1989) (Peebles, 2015)

Aus dem Lachen wird aber noch mehr: Es bilden sich laufende Witze, die zu gemeinsamen Erfahrungen werden, was schlussendlich in einer Kultur mündet. Gleich wie im familiären oder freundschaftlichen Rahmen resultieren diese gemeinsame Rituale und Erinnerungen in einer speziellen Bindung auch mit den Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. (Berkun, 2013) So wird es ebenso Team-übergreifend möglich, die Einstellung "wir gegen sie" zu einem „wir“ umzupolen. Als Antreiber nennen Haas und Mortensen (2016) gemeinsame Events, wo alle Teams zusammen gemeinsame Erinnerungen bilden. (Haas & Mortensen, 2016)

- **Informelle Besprechungen – „Virtueller Wasserspender“**

Besprechungen in den Teams neigen dazu sehr aufgabenkonzentriert zu sein. Das kann dazu führen, dass wichtige Information möglicherweise nicht ausgetauscht und dadurch der Zusammenhalt des Teams geschwächt wird. (Watkins, 2013) Dies stimmt auch mit den Ergebnissen der Studie des Fraunhofer Instituts aus dem Jahr 2020 überein. Im Bereich der virtuellen, informellen Kommunikation besteht ein klarer Nachholbedarf.

Knapp die Hälfte der Befragten gab an, sich eine unkomplizierte Plattform für informellen Austausch am Arbeitsplatz zu wünschen. Grund dafür ist die Erkenntnis, dass die Zusammenarbeit mit Menschen aus mehr als nur dem reinen Austausch von Information und Fakten besteht. Um Beziehungen aufbauen zu können, benötigt es Gespräche über private Themen. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Fried und Hansson (2013) betiteln dies als „qualitative Zeitverschwendung“ mit den Mitarbeitenden. (Fried & Hansson, 2013) Im traditionellen Büroumfeld geschieht dies am Gang, über den Tisch oder in der Kaffeeküche. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) Im virtuellen Raum, aus dem Home-Office heraus, kann dies mit Hilfe des „virtuellen Wasserspenders“ geschehen. Es handelt sich dabei metaphorisch um den Platz, an dem sich die Mitarbeitenden zu informellen Gesprächen treffen und damit die sozialen Bindungen stärken können. (Watkins, 2013) Pauleen und Yoong (2001) und Fried und Hansson (2013) sprechen jeweils von der Benutzung eines eigenen Chat Programms, welches nur für diesen Zweck zu verwenden und wenn möglich vom Projekt- und Geschäftsorientierten E-Mail-Kanal abgetrennt ist. (Fried & Hansson, 2013) (Pauleen & Yoong, 2001) Ähnlich der realen Welt hat man auch online als Mitarbeitende selbst die Kontrolle, wann man diese Gespräche führt und wie viel Zeit dafür verwendet wird. (Fried & Hansson, 2013)

- **„Strukturierte unstrukturierte Zeit“**

Ähnlich dem virtuellen Wasserspender geht es auch hier darum, sich nicht über die tatsächliche Arbeit zu unterhalten, sondern über andere Themen. Den Unterschied stellt jedoch die Organisation dahinter dar. Hier werden anstelle eines Chat-Programms, bei dem man sich je nach Zeit und Laune einklinkt, fix die ersten 10 Minuten bei teamweiten Besprechungen hergenommen und auch entsprechend eingeplant. Die positiven Effekte ähneln dem vorhin angesprochenen Konzept: Die Mitarbeitenden stärken die zwischenmenschlichen Beziehungen und bekommen ein besseres und vollständigeres Bild ihrer Kollegschaft. Wichtig ist jedoch, dass man als Teamleitende den Sinn und Zweck sowie Regeln klarmacht, da es ansonsten zu 10 Minuten Stille oder Unbehaglichkeit kommen kann. (Haas & Mortensen, 2016)

- **Tägliche oder wöchentliche Status-Besprechungen**

Neben dem informellen Austausch können sich aber auch arbeitsbezogene Gespräche positiv auf die Zusammenarbeit auswirken. Fried und Hansson (2013) empfehlen eine Besprechung pro Woche, in dem alle Mitarbeitenden berichten, an was sie gearbeitet haben und was sie bis zum nächsten Meeting machen werden. Das Ziel ist dabei jedoch nicht, die Mitarbeitenden zu koordinieren, eine genaue Planung oder Abschätzungen zu machen. Stattdessen geht es vielmehr darum, dass sich das Team wie die Crew auf einem Boot fühlt, die gemeinsam für das Erreichen des Ziels sorgt, anstelle allein herumzutreiben. (Fried & Hansson, 2013) Watkins (2013) schlägt vor, diesen Austausch über die erledigte und geplante Arbeit, sowie jegliche Herausforderungen entlang des Weges am Anfang einer jeder Team-Besprechung zu haben. (Watkins, 2013)

Im Umfeld der agilen Softwareentwicklung, speziell mit Scrum, hat sich diese Art von Meeting bereits etabliert. Beim sogenannten Daily-Scrum trifft sich das Entwicklungsteam täglich für maximal 15 Minuten. (Roock & Wolf, 2018) Dabei beantwortet ein jedes Mitglied die folgenden 3 Fragen:

- Was habe ich seit dem letzten Meeting erreicht?
- Was habe ich vor, bis zum nächsten Meeting zu erledigen?
- Welche Hindernisse stehen im Weg?

(Schwaber & Sutherland, 2017) (Rubin, 2012)

Schwaber und Sutherland (2017) sehen den Hauptgedanken dahinter in der Förderung der Kommunikation und dem Informationsaustausch innerhalb vom Team. So können alle Entwickelnden gemeinsam den Status der Zielerreichung beurteilen und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen einleiten. (Schwaber & Sutherland, 2017) Im traditionellen Büro-Umfeld stehen dabei alle Beteiligten vor einem physischen Scrum-Board, auf dem die Aufgaben niedergeschrieben sind, die in dem jeweiligen Sprint eingeplant wurden. (Turley & Rad, 2018) Für die Anwendung im Home-Office können Videokonferenz-Tools in Kombination mit virtuellen Scrum-Boards genutzt werden. Für die Abbildung und Bearbeitung des Boards steht eine Vielzahl kostenpflichtiger, aber auch kostenloser Lösungen bereit. Stellvertretend sind folgende Optionen geeignet und erhältlich:

- **Jira Software**

Als Teil der Atlassian Tool Suite stellt Jira Software eine umfangreiche Unterstützung für die Abwicklung von Softwareentwicklungsprojekten dar. Im Zentrum steht das Scrum-Board, welches dem Team Transparenz schafft. Speziell die iterative Entwicklung mit Sprints wird mit entsprechenden Funktionen wie zum Beispiel der Sprint-Planung erleichtert. Zur Einsicht der erbrachten Leistung können Burndown- und Geschwindigkeits-Berichte erstellt werden. Zudem ist eine Verlinkung zu anderen Tools wie Confluence und Bitbucket direkt möglich. (Atlassian, 2021)

- **Trello**

Konzipiert als Kanban-Board kann Trello leicht für Scrum angepasst werden, nachdem das Board selbst erstellt oder mittels Vorlage generiert werden kann. Zudem bietet das Tool Funktionen zur Projekt- und Zeitplanung. Externe Anwendungen wie Confluence, Slack, Dropbox, Google Drive und Evernote können integriert werden. (Trello, 2021)

- **Asana**

Mit Asana erhält man ein umfassendes Projektmanagement-Tool, welches auch Vorlagen für Scrum-Teams bereitstellt. Dashboards, Zeitleisten, Kalender und verschiedene Kommunikationsmöglichkeiten stellen einen Auszug der verfügbaren Funktionen dar. Zusammengefasst können mittels Asana Aufgaben und Kommunikation an einem Ort zentralisiert werden. (Asana, 2021)

- **Monday**

Auch mit Monday erhält man ein Werkzeug für Projektmanagement, mit dem man ein Scrum-Board abbilden kann. Geworben wird mit einer einfachen und intuitiven Bedienung, sowie modernem Design. Weitere Applikationen können mittels dem eigenen App-Marktplatz erworben und hinzugefügt werden. (Monday, 2021)

Die oben angeführte Liste stellt lediglich einen Auszug der verschiedenen verfügbaren Werkzeuge zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Masterarbeit dar. Die Zusammenstellung ist ohne detaillierte Wertung erfolgt. Die Tools erfüllen die Basisfunktionalität, ein Scrum-Board abzubilden. Sie unterscheiden sich darüber hinaus im Hinblick auf Preis und angebotener Zusatzfunktionen, wobei eine Benutzung im eingeschränkten Rahmen zumeist kostenfrei möglich ist. (Eine detailliertere Erklärung des Scrum-Boards im Allgemeinen folgt im kommenden Abschnitt „Transparenter Status“)

▪ **Rhythmus finden**

Wenn einige oder alle Teammitglieder örtlich oder zeitlich getrennt voneinander arbeiten, so kann es zu Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit kommen. Ein Gegenmittel dazu ist das Schaffen und disziplinierte Durchsetzen von Rhythmen in der Teamarbeit. Zum Beispiel sollen regelmäßig Besprechungen stattfinden, idealerweise jede Woche am gleichen Tag zur gleichen Uhrzeit. Es wird auch empfohlen, die Agenda im Voraus gemeinsam festzulegen und zu nutzen. Klare Vereinbarungen über Kommunikationsprotokolle sollen getroffen und die Sitzungen pünktlich begonnen und beendet werden. (Watkins, 2013) Eine mögliche Option dafür stellen die vorhin erwähnten Statusmeetings dar.

▪ **Einzelgespräche mit der Führungskraft**

Im Büro trifft man sich als Führungskraft regelmäßig mit den Mitarbeitenden, um sich - auch wenn nur kurz - unter anderem deren persönlichen Befinden auszutauschen. Das soll im Home-Office in Form von 20- bis 30-minütigen Gesprächen pro Monat gelebt werden. Wichtig dabei ist, dass diese Dialoge nicht explizit spezifische Kritik oder Projektbezogene Themen beinhalten. Stattdessen soll es locker und zwanglos ablaufen. Ziel ist es, eine konsistente, offene Kommunikation beizubehalten. Damit können Probleme, speziell in Bezug auf Arbeitsmoral und Motivation, entdeckt und behandelt werden. (Fried & Hansson, 2013) Die Studie von Pauleen und Yoong (2001) unterstreicht die Wichtigkeit dieser Meetings speziell zum Beginn von Projekten. Man soll sich am Anfang die Zeit nehmen und die Teammitglieder kennen lernen. So kann man eine Beziehung aufbauen und anschließend viel besser individuell auf die Personen eingehen.

Ansonsten besteht vermehrt die Gefahr, dass es zu Misskommunikation kommen kann. (Pauleen & Yoong, 2001)

Konträr zum informellen Austausch empfiehlt Watkins (2013) den Führungskräften Einzelgespräche mit den Mitarbeitenden zum Zweck der Leistungsbeurteilung und des Coachings einzusetzen. Es soll der Status der aktuellen Aufgaben geklärt und Feedback dazu gegeben werden. Darüber hinaus sollen die Teammitglieder auch mit der Vision verbunden werden und sich als Teil des Ganzen sehen. (Watkins, 2013)

- **Gemeinsame Führung fördern**

Wenn man als Führungskraft dem Team genau erklärt, welche Endergebnisse in welcher Form erwartet werden und den Fortschritt dabei auch kontrolliert, so kann man damit rechnen, dass die Teammitglieder fokussiert und produktiv sind. Dies stellt jedoch einen nicht zu geringen Aufwand dar. Übergibt man stattdessen den Mitarbeitenden Verantwortung für gewisse Teilbereiche, so bildet sich ein stärkerer innerer Antrieb und somit ein höheres Engagement. Die Führungskraft wird entlastet, während das Team mit der Verantwortung wächst. (Watkins, 2013)

- **Transparenter Status**

Wie im oberen Abschnitt „Tägliche oder wöchentliche Status-Besprechungen“ angesprochen, wird im agilen Entwicklungsmodell Scrum das sogenannte Scrum-Board verwendet, um einen für alle ersichtlichen Status zu erhalten, wo man gemeinsam als Team im Hinblick auf die zu erledigenden Aufgaben steht. Der Grundgedanke dahinter ist Transparenz für alle beteiligten. Diese Eigenschaft stellt zugleich eine der 3 Säulen dar, auf die Scrum aufbaut. (Schwaber & Sutherland, 2017) Berkun (2013) bestätigt, dass alle Teammitglieder sehen sollen, an was die anderen gerade arbeiten. Damit wird einerseits das Gemeinschaftsgefühl gestärkt, andererseits verschafft es auch der Führungsebene Überblick. Er schlägt dazu die Benutzung eines Kanban-Boards vor. (Berkun, 2013)

„Kanban“ an sich bedeutet „Visualisierung“ und das dazugehörige Board macht nichts anderes, als den Status zu erledigender Aufgaben entlang eines definierten Arbeitsablaufs festzuhalten. Die Mitarbeitenden kennzeichnen dabei die sogenannten Tickets, die sie bearbeiten und verschieben diese entlang des Boards je nach Fortschritt. Dadurch sehen alle, wer woran arbeitet, welche Aufgaben welcher Art existieren und wie der Fertigstellungsgrad ist. (Burrows, 2015)

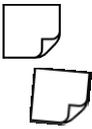
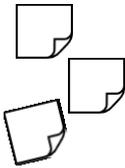
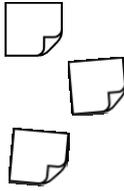
| Vorschlag | Verpflichtung | | Entwicklung | | Tests | | Validierung |
|---|---|--------|---|---|---|--------|---|
| | Verpflichtet | Bereit | In Bearbeitung | Fertig | In Bearbeitung | Fertig | |
|  |  | |  |  |  | |  |

Abbildung 2: Beispiel eines Kanban-Boards (vgl. Burrows, 2015)

Das Scrum-Board ist eine Abwandlung des Kanban-Boards. Begleitet von einem übergreifenden Sprint-Ziel, werden die Aufgaben je nach Status in die Spalten „Zu erledigen“, „In Bearbeitung“ und „Erledigt“ eingeteilt. (Turley & Rad, 2018)

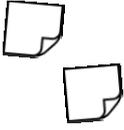
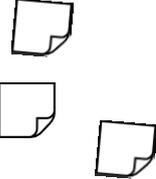
| Sprint-Ziel | Zu erledigen | In Bearbeitung | Erledigt |
|-------------|--|---|---|
| |  |  |  |

Abbildung 3: Beispiel eines Scrum-Boards (vgl. Turley & Rad, 2018)

Wie im Abschnitt „Tägliche oder wöchentliche Status-Besprechungen“ erwähnt gibt es für diese Boards zahlreiche Möglichkeiten zur digitalen Abbildung und somit zur virtuellen Zusammenarbeit.

- **Standards für Kommunikation schaffen**

Kommunikation in virtuellen Teams passiert oft weniger häufig und ist dabei meist weniger reichhaltig als die Interaktion von Angesicht zu Angesicht. In Person erhält man in Bezug auf das emotionale Verhalten mehr kontextbezogene Hinweise und Information. (Watkins, 2013) Wenn man sich also nicht zu Gesicht bekommt, dann muss man Nicken und Lächeln anderwärtig ersetzen. (Pauleen & Yoong, 2001) Verhaltensnormen zur Teilnahme an virtuellen Besprechungen sollen definiert und gelebt werden. Dazu zählt zum Beispiel das Verhindern von Hintergrundgeräuschen, deutliches Sprechen in einem angemessenen Tempo und aufmerksames Zuhören. Bei Gesprächen sollen auch alle Teilnehmenden zum Wort kommen können, ohne dass jemand die Diskussion dominiert. (Watkins, 2013)

Derartige Standards sind auch abseits von Meetings zu definieren und einzuhalten. Die Richtlinien sollen auch klarstellen, wann welche Kommunikationsmittel unter welchen Umständen zu verwenden sind. (Watkins, 2013) Zudem gilt es speziell für Text-Kanäle eine Antwort-Kultur zu führen. Auch wenn es nur kurze Nachrichten wie z.B. „Danke für die Antwort!“ oder „Alles klar. Habe ich verstanden.“ sind, so sollte zeitnah auf Nachrichten

oder Mails geantwortet werden, um virtuelle Beziehungen aufzubauen bzw. aufrecht zu erhalten. (Pauleen & Yoong, 2001) Das Aufstellen solcher Kommunikationsstandards ist wie eingangs im Kapitel 2.1.3 „Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit“ erwähnt wichtig, um eine starke Struktur für erfolgreiche Teamarbeit zu schaffen.

▪ **Scrum**

Unter der agilen Methode Scrum versteht man ein Modell mit definierten Rahmenbedingungen, mit dem komplexe Produkte mit dem bestmöglichen Wert erstellt und geliefert werden können. Die Entwicklung mit Scrum ist allerdings nur dann erfolgreich, wenn die Teilnehmenden respektvoll und offen miteinander umgehen, sowie mit Mut, Fokus und Eigenverantwortung arbeiten und dadurch eine Vertrauensbasis untereinander schaffen. Die vorgegebenen Rollen, Ereignisse und Artefakte unterstützen dabei. (Schwaber & Sutherland, 2017)

Unter Betrachtung der vorhergehenden Abschnitte beinhaltet das Entwicklungsmodell eine Reihe der empfohlenen Teambuilding-Werkzeuge:

- Rhythmus und tägliche Status-Besprechungen

Das Team entwickelt das Produkt innerhalb von Iterationen, den sogenannten Sprints. (Rubin, 2012) Die Dauer, sowie Start- und Endpunkt sind dabei fix je Projekt definiert. Typischerweise wird ein Zeitfenster von 1 bis 4 Wochen genommen. (Turley & Rad, 2018) Innerhalb eines Sprints gibt es Besprechungen, deren Aufgabe und Ziel vorgegeben sind und eine zeitliche Begrenzung haben. Mit der Durchführung dieser Meetings soll es möglich sein, alle für das Projekt notwendigen Themen zu klären. (Schwaber & Sutherland, 2017) Zusammengefasst gibt es zu Beginn die Sprint-Planung, in der die Ziele für den kommenden Sprint festgelegt werden. Nachfolgend bearbeitet das Team die dafür erforderlichen Aufgaben und bespricht dabei täglich den Status im Daily-Scrum. Am Ende der Iteration werden die Sprint-Review und die Sprint-Retrospektive durchgeführt. Dort wird einerseits der Projektfortschritt anhand des Produktinkrements demonstriert und diskutiert. Andererseits gilt es auch das Team und die Zusammenarbeit zu verbessern, indem Feedback und Vorschläge eingebracht werden. (Gloger, 2016)

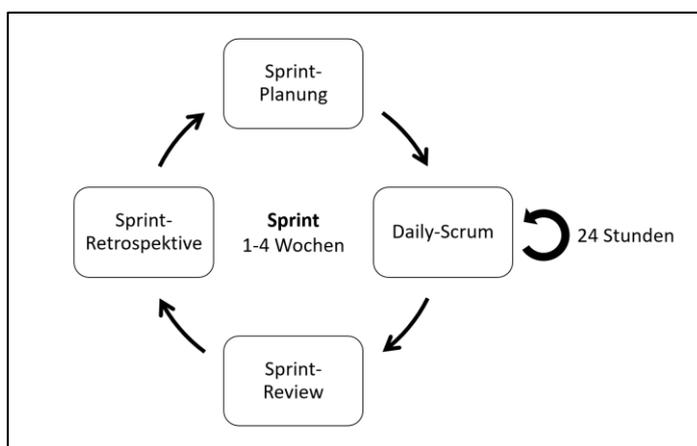


Abbildung 4: Scrum Meetings (vgl. Gloger, 2016)

- Gemeinsame Führung

Das Scrum-Team beinhaltet 3 Rollen: Scrum-Master, Product-Owner und Entwicklungsteam. Der Product-Owner klärt die Anforderungen für das Produkt mit den Stakeholdern ab und übergibt diese priorisiert an das Entwicklungsteam. Der Scrum-Master kümmert sich im Wesentlichen um die Einhaltung des Scrum-Prozesses und hilft dabei, dem Team jegliche Hindernisse aus dem Weg zu räumen. Die Mitglieder des Entwicklungsteams organisieren sich selbstständig ohne explizite leitende Führungskraft, um die Aufgaben umzusetzen. (Wintersteiger, 2015) (Turley & Rad, 2018) (Rubin, 2012) Unabhängig der Erfahrung oder Fähigkeiten werden alle Personen gleichwertig gesehen. Im Endeffekt ist das Team als Ganzes für den Erfolg des Projektes verantwortlich. Dadurch wird das Level an Engagement und Zusammenarbeit gestärkt. (Schwaber & Sutherland, 2017)

- Transparenter Status

Mit Hilfe der bereits beschriebenen Daily-Scrum-Meetings und dem Scrum-Board ist der Fortschritt innerhalb vom Sprint jederzeit für alle Beteiligten bekannt und einsehbar. (Schwaber & Sutherland, 2017)

- Kommunikationsstandards

Fix datierte Besprechungen mit definierter Agenda und Dauer, sowie die moderierende Rolle des Scrum-Masters sorgen für eine geordnete Kommunikation. Speziell beim Daily-Scrum ist es vorgesehen, dass alle Teilnehmenden zum Wort kommen und ihren Status teilen. (Schwaber & Sutherland, 2017)

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit von Montgomery (2017) zeigen, dass die Anwendung des Scrum Frameworks Auswirkungen auf das sozio-psychologische Gruppenverhalten hat. Mit der Ausnahme von Personen, die nicht fähig oder gewillt sind, sich an die Regeln und Anforderungen von Scrum zu halten, können mittels Scrum positive Effekte innerhalb eines Teams erzielt werden. Die Studien ergeben, dass aufgrund der verpflichteten, wiederkehrenden Interaktionen ein verstärktes Gefühl der Zusammengehörigkeit aufkommt. Zudem verschafft die von Scrum gewährte Autonomie ein verstärktes Gefühl der Kontrolle und Eigenverantwortung. Das Fortschreiten dieser Gefühle scheint laut der Studie auch das Level an Zusammenarbeit, Zusammenhalt und Motivation innerhalb des Teams zu erhöhen. (Montgomery, 2017)

Ein negativer Einfluss auf die Team-Zusammenarbeit ergibt sich laut Montgomery (2017), wenn das Unternehmen auf Führungsebene nicht bereit dazu ist, das Scrum-Framework zu leben und somit dem Team Einschränkungen oder Hindernisse in den Weg stellt. Hierbei kann es zu einem „wir gegen sie“ zwischen dem Entwicklungsteam und dem Management kommen. (Montgomery, 2017) Wie von Haas und Mortensen (2016) beschrieben, ist ein gemeinsames Bewusstsein erfolgswirksam für gute Zusammenarbeit. (Haas & Mortensen, 2016) Fehlt dieses, so wird potenziell Information vorbehalten, was zu weiteren Spannungen oder Problemen führen kann. (Staggers, Garcia, & Nagelhout, 2008)

- **Pair Programming**

Die Paarprogrammierung ist eine Praktik aus der agilen Methode „Extreme Programming“. Dabei sitzen 2 Personen an einem Computer und setzen gemeinsam die geforderten Aufgaben um. (Beck, 2000) (Stotts, et al., 2003) Neben erhöhter Qualität mit weniger Fehlern ergeben sich auch positive Effekte für die Zusammenarbeit: (Williams & Kessler, 2003) (Stotts, et al., 2003) (Turley & Rad, 2018)

- **Aktive Wissensverteilung**

Die Zusammenarbeit mit anderen Personen, speziell, wenn diese nicht immer dieselben sind, führt zu einem effektiven Wissensaustausch. Als Mitarbeitende bekommt man einen besseren Einblick in das Gesamtsystem, während das Wissen stetig auf das gesamte Team verteilt wird. (Williams & Kessler, 2003) (Stotts, et al., 2003) (Turley & Rad, 2018) Turley und Rad (2018) sprechen vom „Bus-Faktor“. Sollte als Beispiel ein Teammitglied aufgrund eines Unfalles mit einem Bus ausfallen, so geht das Wissen nicht komplett verloren, da mindestens eine zweite Person dieselbe Information über das Produkt und die Prozesse im Kopf hat. (Turley & Rad, 2018) Des Weiteren erlernt man mit der Paarprogrammierung auch die Arbeitsweisen der anderen und kann somit die eigenen Methoden erweitern und verbessern. (Williams & Kessler, 2003)

- **Teambuilding**

Aufgrund der engen und ständigen Zusammenarbeit stärkt diese agile Praktik die Kommunikation und das Vertrauen innerhalb des Teams. (Williams & Kessler, 2003) (Stotts, et al., 2003) (Turley & Rad, 2018)

- **Zufriedenheit**

Zuletzt wirkt sich die Paarprogrammierung positiv auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus. (Stotts, et al., 2003) Zudem steigt auch die Moral. Als Paar Entwickelnde haben mehr Spaß, was zur Reduktion der Fluktuation beiträgt. (Williams & Kessler, 2003)

Die Durchführung aus dem Home-Office heraus bietet zudem weitere Vorteile:

- Nachdem die Teilnehmenden jeweils eigene Monitore direkt vor sich haben, wird die Sicht- und Lesbarkeit im Vergleich zur gemeinsamen Nutzung eines Bildschirms erhöht.
- Zudem neigen die Paarprogrammierenden dazu, weniger vom Thema abzuschweifen. Da der Computer das Medium für den gesamten Austausch darstellt, muss man sich nicht zur Seite wenden, um miteinander zu kommunizieren. Somit bleibt der Fokus auf dem Monitor und gleichzeitig bei der Aufgabe.

(Stotts, et al., 2003)

In Bezug auf die Kommunikation ergeben sich jedoch einige neue Herausforderungen:

- Die Beteiligten können nicht einfach mit ihren Fingern auf betroffene Stellen im Code zeigen. Eine Alternative stellt die Navigation mittels Zeilennummern dar, jedoch ist diese weniger praktikabel.
- Des Weiteren entfällt der nonverbale Austausch. Gesichtsausdrücke können nicht wahrgenommen werden. Selbst wenn Webcams verwendet werden, muss das Fenster des Videokonferenz-Tools groß genug sein, um Mimik erkennen zu können.

(Stotts, et al., 2003)

Es gilt allerdings zu erwähnen, dass diese Praktik unabhängig der Ausführung vor Ort oder virtuell nicht mit allen Mitarbeitenden anwendbar ist. Sich differenzierende persönliche Einstellungen oder generell die bestehende zwischenmenschliche Beziehung zwischen den Personen kann einer effektiven Zusammenarbeit im Weg stehen. (Choi & Deek, 2002) Das spiegelt sich auch mit den Erkenntnissen von Stotts, et al. (2003) speziell auf die virtuelle Paarprogrammierung wider: Die Entwickelnden müssen miteinander kommunizieren können. Während sie den Code schreiben, müssen sie erklären, was sie tun, damit die zuschauende Person den Gedankengängen folgen kann. Ist die Bereitschaft dazu nicht vorhanden, so wird von der Benutzung dieser Praktik abgeraten. (Stotts, et al., 2003)

- **Agile Skalierung mit dem Gildenmodell**

Das Gildenmodell von Spotify ist eine Methode, um agile Entwicklung skaliert zu betreiben und dabei die Kommunikation, Wissensverteilung und Innovationskraft über Teams hinweg zu fördern. (Kniberg & Ivarsson, 2012) Das Ziel dabei ist die Zusammenarbeit aller Teams, während jedes Team für sich einen eigenen Teilbereich verantwortet. (Mankins & Garton, 2017) Damit wird das gemeinsame Bewusstsein gestärkt, wodurch es nicht zu dem von Haas und Mortensen (2016) erwähnten „wir gegen sie“ kommen kann.

Die Struktur und Funktionsweise des Modells wird nachfolgend dargestellt:

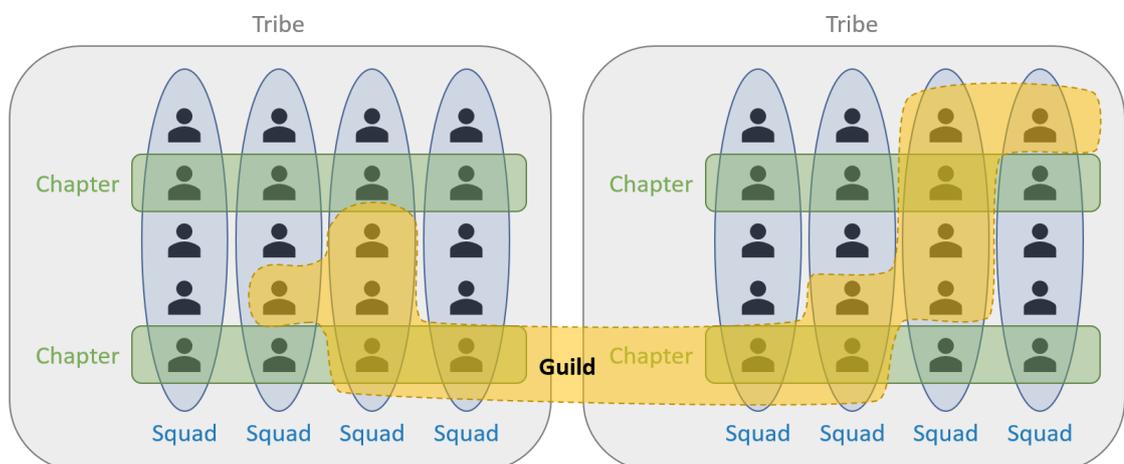


Abbildung 5: Gildenmodell (vgl. Kniberg & Ivarsson, 2012)

Auf kleinster Ebene befinden sich die Squads. Diese können mit Scrum-Teams gleichgesetzt werden und sind jeweils für einen Teil des Produkts verantwortlich. Die Mitglieder sind interdisziplinär aufgestellt, sodass alle benötigten Fähigkeiten in einem Team vorhanden sind. Die Entwicklung erfolgt ähnlich zu Scrum in Iterationen mit den dazugehörigen Meetings, wie zum Beispiel den Sprint-Planungen und Retrospektiven. Alle Squads zusammen an einem Standort bezeichnet man als Tribe. Die Tribes halten regelmäßig informelle Besprechungen ab, in denen die Teams voneinander und der geleisteten Arbeit berichten. Innerhalb der Tribes werden Personen zusätzlich anhand ihrer Fähigkeiten in Chapters unterteilt. Das bedeutet, dass es als Beispiel Chapter für Frontend-, Backend- oder Webentwicklung geben kann. Für den Austausch von Erfahrung und die Lösung von Herausforderungen in den jeweiligen Teilbereichen werden wiederum zyklisch Meetings durchgeführt. Im Vergleich zu den Chapters gibt es Guilds, die nicht auf Basis der Ausbildung oder dem Standort, sondern rein auf Interessensbasis gebildet werden. Zur Verteilung von Wissen und Ideen werden auch hier Besprechungen und Workshops abgehalten, was zur Stärkung der Zusammenarbeit und des Zusammenhalts innerhalb des gesamten Unternehmens beiträgt. (Kniberg & Ivarsson, 2012)

- **Sich in Person treffen**

Selbst wenn es für die virtuelle Zusammenarbeit aus dem Home-Office paradox erscheint, so empfehlen die Expertinnen und Experten einheitlich, sich trotzdem in Person zu treffen. Speziell zur initialen Bildung des Teams sollen Gespräche von Angesicht zu Angesicht helfen Beziehungen und Vertrauen aufzubauen. Damit soll die Basis für die Zukunft geschaffen werden. (Fried & Hansson, 2013) (Pauleen & Yoong, 2001) (Holton, 2001) (Watkins, 2013) (Gibson & Cohen, 2003) (Stotts, et al., 2003) Fried und Hansson (2013) schreiben, dass man den Namen am Bildschirm das jeweilige Gesicht zuordnen können soll. Dies soll mit ausreichender Regelmäßigkeit passieren, damit die Persönlichkeiten der anderen nicht vergessen werden. Aufgrund vom Kennenlernen in der realen Welt, soll es einfacher sein, mit Personen virtuell zusammen zu arbeiten. (Fried & Hansson, 2013) Diese Aussage wird mit einer Studie zur virtuellen Paarprogrammierung unterstützt: Die Entwickelnden arbeiten besser, wenn sie zuerst auf einer persönlichen Ebene ein gutes Verhältnis zu den Beteiligten aufbauen. (Stotts, et al., 2003) Sollte zudem Probleme inhaltlicher oder zwischenmenschlicher Natur entlang der Teamentwicklung auftreten, so können diese teilweise auch nur vor Ort wieder gelöst werden. (Gibson & Cohen, 2003) Zudem kann man die Knappheit der Konversationen von Angesicht zu Angesicht zum Vorteil nutzen. Während im Home-Office ein Großteil der Konversationen online stattfindet, so werden Besprechungen im Büro viel mehr wertgeschätzt. Dadurch ergibt sich ein spannendes Ergebnis: Die Zeit wird bestmöglich genutzt und nicht vergeudet, da man sich nicht so oft real zu sehen bekommt. (Fried & Hansson, 2013)

Es kann jedoch sein, dass virtuelle Teams ohne den Vorteil des initialen Kennenlernens in Person auskommen und zusammenarbeiten müssen. (Holton, 2001) In diesem Fall wird der Fokus auf die virtuelles Teambuilding empfohlen. (Watkins, 2013) Dabei handelt es

sich nicht um das bevorzugte Vorgehen, jedoch kann auch so ein Level an effektiver Teamarbeit erreicht werden. (Holton, 2001)

- **Video-Konferenzen**

Studien zeigen, dass die Benutzung von Video-Konferenzen eine günstigere Alternative zu Gesprächen vor Ort darstellen (Pauleen & Yoong, 2001) und dabei einige Vorteile gegenüber anderen virtuellen Kommunikationsmethoden aufweisen. (Bolle, Larsen, Hagen, & Gilbert, 2009) Einerseits ist es wichtig, dass man die anderen Personen und dabei speziell deren Mimik beobachten kann, um Beziehungen aufzubauen. (Pauleen & Yoong, 2001) Andererseits bietet die Videoübertragung zusätzliche visuelle Information, die für bessere Interaktion auf beiden Seiten beitragen kann. So steigt die Wahrscheinlichkeit, ein gemeinsames Verständnis zu erlangen. (Bolle, Larsen, Hagen, & Gilbert, 2009)

2.4 Methoden zur Evaluierung der Resultate des Teambuildings

Chen (2012) betont, dass die Durchführung von Teambuilding-Aktivitäten wirtschaftlich rentabel sein sollte. (Chen, 2012) Dazu gilt es einerseits sich vorab bei der Auswahl Gedanken zu machen, aber andererseits auch im Nachgang Evaluierungen durchzuführen. Erst durch zweiteres kann man erkennen, ob die Maßnahmen Wirkung gezeigt und speziell in Bezug auf die Forschungsfrage die Probleme vom Home-Office reduziert oder gelindert haben. Folgende Optionen können angewandt werden:

- **Offene Kommunikation bei den Einzelgesprächen mit der Führungskraft**

Die von Fried und Hansson (2013), sowie Pauleen und Yoong (2001) empfohlenen monatlichen Einzelgespräche stellen eine Möglichkeit dar, um explizit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden abzufragen und jegliche Probleme bezüglich Home-Office, Arbeitsmoral, Motivation, der Kollegschaft, der Führungsebene oder ähnlichem aufzudecken. (Fried & Hansson, 2013) (Pauleen & Yoong, 2001) Wie Miller (2007) schreibt, sollen die Teilnehmenden vergangener Teambuilding-Aktivitäten an die Erkenntnisse erinnert werden, damit das Gelernte auch umgesetzt wird. So kann zusätzlich geprüft werden, ob bisher eingesetzte Maßnahmen funktionieren oder ob weitere Handlungen getroffen werden müssen. (Miller, 2007)

- **Bewertung von Leistung, Kooperationsfähigkeit und Entwicklung**

Das Team soll mittels folgender Kriterien evaluiert werden: erbrachte Einzel- und Gesamtleistung, Kooperationsfähigkeit und individuelle Entwicklung der einzelnen Mitglieder. Ziel ist es, das Team mithilfe dieser Werte über Zeit zu kalibrieren. Ein laut Haas und Mortensen (2016) idealer Ansatz ist eine Kombination aus regulärer, berührungsfreier Überwachung für präventive Problemerkennung und tiefgreifender Überprüfungen, sollte es zu Problemen kommen. Für die Überwachung empfiehlt es sich, die 4 Kriterien der Voraussetzung für Teamarbeit (siehe Kapitel 2.1.3 „Voraussetzungen für erfolgreiche Teamarbeit“) regelmäßig alle paar Monate zu bewerten und zu vergleichen. Bei Problemen kann dann direkt auf die Kriterien mit der schlechtesten Bewertung eingegangen werden. (Haas & Mortensen, 2016)

- **Bendaly: Team-Fitness-Test**

Der Team-Fitness-Test von Bendaly ist ein Werkzeug, mit dem die Stärken, sowie Bereiche mit Entwicklungsbedarf innerhalb des Teams ermittelt werden können. Zudem kann auch die individuelle Betrachtung mit der generellen Ansicht des Teams verglichen werden. (Holton, 2001) Dabei werden folgende Kriterien betrachtet:

- Klima

Aufbauend auf gegenseitiges Vertrauen und Respekt innerhalb des Teams stellt ein gesundes Arbeitsklima die Basis für ein funktionierendes Team dar.

- Zusammenhalt

Wenn ein Team nicht zusammenhält und gemeinsam am Ziel arbeitet, so können Effizienz und Effektivität leiden, was schlussendlich zur Unzufriedenheit der Kundschaft führen kann.

- Offenheit und Akzeptanz gegenüber Veränderungen

Damit positive Veränderung möglich ist, müssen die Mitglieder motiviert und bereit dafür sein. Es benötigt eine Flexibilität, damit man offen für andere Vorgehensweisen sein kann.

- Gemeinsame Führung

Mit der Übergabe von Verantwortung an das Team erhöht sich das Engagement und die Teilnahme der einzelnen Personen. Es ist wichtig, dass für eine gemeinsame Führung ein jedes Mitglied gleichwertig angesehen und ein jeder Input wertgeschätzt wird.

- Kompetenz zur Gruppenarbeit

Es ist essenziell, dass alle Teammitglieder die Fähigkeit zur Zusammenarbeit besitzen. Wenn keine gemeinsamen Entscheidungen getroffen werden können, so kann ein Team nicht optimal funktionieren.

- Innovatives Denken

Um neue und bessere Wege zu finden, Dinge zu tun, muss innovativ gedacht werden. Das bedeutet, dass jegliche Ideen begrüßt, offen angehört und herausgefordert werden. Der Mix aus kritischem und kreativem Denken ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg des Unternehmens.

- Beitrag von allen

Der Beitrag der Teammitglieder misst das Ausmaß, in dem individuell zur Gesamtleistung des Teams beigetragen wird.

(K&Co, 2018)

Das Werkzeug kann auf folgender Website erworben und durchgeführt werden: <https://teamfitnesstool.com/> (Team Fitness Tool, 2021)

- **Keirsey: Temperament Sortierer**

Der Keirsey Temperament Sortierer soll das Team dabei unterstützen, Information über sich selbst zu teilen. Dazu zählen vor allem individuelle Stärken sowie Vorlieben. (Keirsey, 1998) Es ist eine positive, nicht wertende persönliche Einstufung, die den Wert der Vielfalt betont. Zudem bietet es ein nicht bedrohliches Forum, in dem die einzelnen Teammitglieder ihre persönlichen Präferenzen und ihren Arbeitsstil mitteilen und diskutieren können. (Holton, 2001) Es wird unter den folgenden 4 Temperamenten unterschieden:

- „Artisan“ (Kunsthandwerkende)

Personen mit dem „Artisan“ Temperament besitzen die natürliche Fähigkeit, sich in allen Künsten auszuzeichnen. Diese Künste können bildend, darstellend, sportlich, militärisch, politisch, mechanisch, industriell und betriebswirtschaftlich sein. Im Allgemeinen wollen diese Personen dort sein, wo etwas los ist. Sie suchen nach Abenteuer, Vergnügen und Stimulation jeglicher Art.

- „Guardian“ (Beschützende)

Das Temperament „Guardian“ stellt einen Eckpfeiler der Gesellschaft dar. Diese Personen haben ein Talent für die Verwaltung von Gütern und Dienstleistungen und setzen es dafür ein, dass in ihrem Umfeld alles reibungslos läuft. Man kann die Beschützenden als praktisch und bodenständig einstufen. Sie befolgen Regeln und wollen mit anderen zusammenarbeiten.

- „Idealist“ (Idealisten)

Idealisten beschäftigen sich stets mit ihrem persönlichen Wachstum und streben danach herauszufinden, wer sie sind und wie sie die bestmögliche Form ihrer selbst werden können. Gleichzeitig wollen diese Personen auch andere helfen, ihren Weg im Leben zu finden. Dementsprechend findet man Idealisten oft im Bildungswesen oder in der Beratung, sowie anderen sozialen Diensten.

- „Rational“ (Rationalisten)

Der Grundgedanke hinter den Rationalisten ist das Problemlösen. Unabhängig von der Komplexität des Systems wollen diese Personen analysieren und verstehen, wie es etwas funktioniert, um dies danach verbessern zu können. Zudem wollen sie jedes ihrer Ziele erreichen und arbeiten so lange unermüdlich daran, bis sie es geschafft haben.

(Keirse, 1998) (Keirse, 2021)

Das Werkzeug kann auf folgender Website erworben und durchgeführt werden: <https://www.keirse.com/> (Keirse, 2021)

▪ **Belbin: Teamrollen**

Dieses Tool stellt ein Bewertungsinstrument dar, mit dem Personen ihren bevorzugten Stil bzw. ihre bevorzugte Rolle innerhalb eines Teams selbstständig identifizieren können. Wenn alle Mitglieder diese Information teilen, kann geprüft werden, ob alle notwendigen Rollen für eine effektive Zusammenarbeit vertreten sind. (Holton, 2001) Erkenntnisse aus Belbins (2010) Forschungen zeigen, dass alle 9 verschiedenen Rollen bzw. Rollenverhalten vertreten sein müssen, um als Team hoch-performant zu sein. (Belbin, 2010) Die Rollen werden nachfolgend erläutert:

- „Resource Investigator“ (Wegbereitende oder Weichenstellende)

Diese Personen nutzen ihre Neugier, um neue Ideen zu finden, die sie dem Team präsentieren können. Sie zeichnen sich durch Kontaktfreudigkeit und Enthusiasmus

aus, können aber teilweise zu optimistisch sein und ihr Interesse verlieren, wenn die anfängliche Begeisterung verfliegt.

- „Teamworker“ (Teamarbeitende oder Mitspielende)

Die Teamarbeitenden helfen dem Team, sich zusammenzufinden. Dabei nutzen sie ihre Vielseitigkeit, um die geforderte Arbeit zu erkennen und diese für das Team zu erledigen. Sie versuchen aufgrund ihrer kooperativen und einfühlsamen Art jegliche Reibung zu vermeiden, was jedoch in schwierigen Situationen auch zu Problemen führen kann, wenn jeglicher Konfrontation aus dem Weg gegangen wird.

- „Co-ordinator“ (Koordinierende oder Integrierende)

Als Koordinierende ist der Fokus auf die Ziele des Teams gerichtet. Diese Personen können Talente innerhalb des Teams identifizieren und delegieren die Arbeit entsprechend weiter. Es kann jedoch als negativ empfunden werden, wenn durch das Delegieren wenig Arbeit für die Koordinierenden selbst überbleibt.

- „Plant“ (Erfindende)

Mithilfe erhöhten kreativen Denkens können die Erfindenden gut Probleme auf unkonventionelle Art und Weise lösen. Durch die Entwicklung von Ideen können selbst schwierige Problemstellungen bewältigt werden, allerdings kann dadurch Nebensächliches auf der Strecke bleiben. Zudem könnten diese Personen zu sehr mit sich selbst beschäftigt sein und dadurch eine effektive Kommunikation einschränken.

- „Monitor Evaluator“ (Beobachtende)

Strategisch und unparteiisch behalten die Beobachtenden einen logischen Blick, sehen alle Möglichkeiten, wägen diese sachlich ab und treffen darauf basierend Entscheidungen. Es kann jedoch passieren, dass Problemstellungen übermäßig kritisch bearbeitet werden und dadurch Beschlüsse langsam zustande kommen.

- „Specialist“ (Spezialisten)

Mit umfassendem Fachwissen im jeweiligen Bereich bringen die Spezialisten das notwendige Knowhow mit. Zielstrebigkeit und Engagement zeichnen diese Personen aus. Jedoch neigen sie dazu, sich nur auf ihren spezifischen Teilbereich zu fokussieren und dabei in technischen Details zu versinken.

- „Shaper“ (Machende)

Die Machenden sorgen für den notwendigen Antrieb, damit das Team nicht stehen bleibt oder den Fokus verliert. Sie können dabei gut mit Druck umgehen und scheuen sich nicht davor, Hindernisse zu überwinden. Es besteht jedoch die Gefahr, dass diese Personen leicht provoziert werden und in der Hitze des Gefechts manchmal die Gefühle anderer verletzen.

- „Implementer“ (Umsetzende)

Ideen werden in Aktionen umgesetzt und die daraus resultierende Arbeit organisiert. Mit einer zuverlässigen und effizienten Art sind die Umsetzenden notwendig, um zum Erreichen von Zielen Strategien zu planen und diese bestmöglich durchzuführen. Ergeben sich neue Möglichkeiten, so können diese Personen jedoch etwas unflexibel sein und eher langsam darauf reagieren.

- „Completer Finisher“ (Perfektionisten)

Als Perfektionisten wird akribisch und gewissenhaft nach Fehlern gesucht und Lösungen poliert, um ein perfektes Ergebnis zu liefern. Für Projekte werden diese Personen am effektivsten am Ende von Aufgaben zur Qualitätskontrolle eingesetzt. Wird der Perfektionismus jedoch zu extrem, so kann es negative Auswirkungen haben.

(Belbin, 2010) (Belbin, 2021)

Das Werkzeug kann auf folgender Website erworben und durchgeführt werden:
<https://www.belbin.com/> (Belbin, 2021)

Eine Studie von Holton (2001) hat ergeben, dass mit der Durchführung der oben angeführten 3 Tests von Bendaly, Keirsej und Belbin inklusive jeweils nachfolgender Besprechungen bei den Teilnehmenden ein steigender Komfort entsteht, tiefgründige Dialoge zu führen, die Auswirkungen der Persönlichkeitstypen zu erforschen und die Wichtigkeit der Diversität sowie Balance der Rollen im Team bewusst wahrzunehmen. (Holton, 2001)

2.5 Conclusio der Grundlagen

Um die Darstellung Grundlagen abzuschließen, gilt es eine Conclusio zu bilden und die Forschungslücken aufzuzeigen.

2.5.1 Schlussfolgerung

Das Arbeiten im Home-Office hat seit der Corona-Pandemie stark an Bedeutung gewonnen und wird auch danach in vielen Unternehmen Anwendung finden. (Hofmann, Piele, & Piele, 2020) (Umbs, 2020) Während sich dadurch einige positive Effekte ergeben, dürfen die Nachteile nicht vernachlässigt werden. Eine Herausforderung ist das Teambuilding im virtuellen Raum. Erkenntnisse der wissenschaftlichen Untersuchung von Holton (2001) zeigen, dass Standard-Teambuilding-Methoden auch die Zusammenarbeit und das Vertrauen in virtuellen Teams stärken können. Wie aber auch im realen Umfeld gibt es für die Heimarbeit keine Sofortlösung, um ein Team zu entwickeln. (Holton, 2001) Es benötigt Zeit, bis eine Gruppe von Individuen sich zu einem performanten Team entfaltet. (McDonald & Keys, 1996) Hier gilt allerdings zu beachten, dass Zeit an sich per se keine Änderung mit sich bringt. Das alleinige Zusammensein von Personen steigert nicht die Effektivität, mit der sie zusammenarbeiten. Erst mit den richtigen Teambuilding-Maßnahmen kann man mit einer erhöhten Leistung einer Organisation rechnen. (Kipp & Kipp, 2000) Wie Chen (2012) und Miller (2007) schreiben, ist die Auswahl der passenden Aktivitäten dementsprechend essenziell. (Chen, 2012) (Miller, 2007) Man sollte speziell dabei aber nicht dem Irrtum erliegen, dass man eine funktionierende Praktik von einem anderen Team, einem anderen Unternehmen oder einer anderen Kultur einfach übernehmen und sich positive Ergebnisse erhoffen kann. Es gilt das eigene Team und deren Bedürfnisse zu verstehen, bevor eine Maßnahme umgesetzt wird. (Berkun, 2013)

2.5.2 Forschungslücken

Wie Bal und Teo (2000) berichten, gibt es eine Menge an Literatur über Teamarbeit. Jedoch beschäftigen sich diese hauptsächlich mit konventionellen Praktiken, die vor Ort durchgeführt werden können. Im Vergleich dazu steht für die virtuelle Teamarbeit nur eine beschränkte Anzahl an wissenschaftlichen Unterlagen zur Verfügung. (Bal & Teo, 2000) Viele der verfügbaren Bücher und Arbeiten sind wiederum nicht am neuesten Stand der Technik. Ein Beispiel dafür ist das von Stotts, et al. (2003) beschriebene Problem, dass die verfügbare Bandbreite für Videoübertragung während der virtuellen Paarprogrammierung zu schwach und zu teuer ist. (Stotts, et al., 2003) Im Jahr 2003 war das noch ein Thema, jedoch haben sich die Gegebenheiten geändert. Dementsprechend sollte erforscht werden, wie sich neue technologische Errungenschaften auf das virtuelle Teambuilding ausgewirkt haben beziehungsweise noch auswirken.

3 VORGEHEN UND METHODE

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wurde ein Vorgehen mit 3 Schritten etabliert. Dieses wird im Nachgang näher erläutert.

3.1 Generierung von Information

Aus den zuvor recherchierten Grundlagen konnte die wesentliche Information hinsichtlich Home-Office und virtuellem Teambuilding gesammelt werden. Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern neue technische Gegebenheiten und der allgemeine Wandel zur Heimarbeit Veränderungen in den bewährten Vorgehensweisen mit sich bringen. Zudem ist unklar, ob Softwareentwicklungsunternehmen speziell betrachtet werden müssen und welche Teambuilding-Maßnahmen gezielt zur Minimierung der Probleme im Home-Office eingesetzt werden sollen. Damit anschließend ein Leitfaden für Firmen erstellt werden kann, wird das Wissen von Expertinnen und Experten herangezogen.

3.1.1 Expertinnen und Experten

Um möglichst viele Erfahrungen und Perspektiven rund um das Thema Teambuilding im Home-Office zu sammeln, müssen Expertinnen und Experten mit verschiedenen Hintergründen, Rollen und aus unterschiedlichen Unternehmen befragt werden. Im Rahmen der Masterarbeit wurden dazu 8 Personen ausgewählt, die als Coaches, Führungskräfte, Scrum-Master oder Mitarbeitende ihr Wissen in den Interviews teilten:

- **Person A: Christoph Kerschenbauer**

Seit gut 3,5 Jahren als Führungskraft tätig, hat Christoph Kerschenbauer das Thema Home-Office in zwei Unternehmen mitbekommen. Dementsprechend konnte Erfahrung gesammelt werden, wie Teams im Home-Office agieren und wie man eines von zuhause aus aufbauen kann.

- **Person B: Monika Hörmann**

Obwohl keine explizite Erfahrung im Bereich der Softwareentwicklung gegeben ist, kann Monika Hörmann ihr Wissen aus 40 Jahren Teambuilding an den Tisch bringen. Dazu zählen die Praxiserfahrung in Restaurants wie Pizza Hut und McDonalds, sowie die Erfahrung als Trainerin in England, USA und Österreich. Speziell auf der Fachhochschule Campus 02 unterrichtet sie seit 25 Jahren.

- **Person C: Harald Schenner**

Harald Schenner ist seit knapp 20 Jahren selbstständig. Mit dem Ursprung in der Softwareentwicklung hat sich sein Tätigkeitsbereich in Richtung strategische Beratung verlagert, wo Erfahrung beim Coachen von Einzelpersonenunternehmen bis hin zu 2.500 Mitarbeitende starken Firmen gesammelt wurde.

- **Person D: Christina**

Ohne den Nachnamen nennen zu wollen, hat Christina 2 Studien in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre und Psychologie absolviert. Seit 6,5 Jahren ist sie in einem mittelgroßen Softwareunternehmen tätig, wobei sie seit 4 Jahren eine Führungsrolle innehat. Ihr Aufgabenbereich liegt in der Personalabteilung, wo in Hinblick auf Teambuilding-Erfahrung auch die Sicht auf das gesamte Unternehmen gegeben ist.

- **Person E: Andrea Scheer**

Mit 2 absolvierten Studien in Betriebswirtschaftslehre und angewandten Kulturwissenschaften hat Andrea Scheer Berufserfahrung in den Firmen Axel Springer, Lufthansa und Colgate Palmolive sammeln können. Bei letzterem Unternehmen hat sie 15 Jahre lang in einer Führungsposition verschiedene Teams geleitet, die aufgrund der unterschiedlichen Charaktere viel Erfahrung im Bereich Teambuilding gebracht haben. Zudem war dort die virtuelle Zusammenarbeit seit mehr als 20 Jahren bereits ein Thema. Anschließend hat sie ein eigenes Softwareunternehmen gegründet und gibt seither Coachings für Führungskräfte.

- **Person F: Anonym**

Die anonym bleibende Person F hat nach abgeschlossenem Studium in den Bereichen Software-Design, sowie IT-Recht und Management in der Softwareentwicklung in einem Unternehmen in Graz die Karriere gestartet. Seit 2,5 Jahren nimmt Person F die Rolle des Scrum-Masters ein, in der 2 Entwicklungsteams mit insgesamt knapp 20 Leuten betreut werden.

- **Person G: Klaus Hausharter**

Als Head of Sales in der Business-Unit Health bei der Knapp AG in Graz ist Klaus Hausharter für die Märkte China, Australien und Nordamerika zuständig. Neben den verteilten Teams konnte explizit die Erfahrung mit Home-Office seit den Lockdowns beginnend mit 13. März 2020 gesammelt werden.

- **Person H: Anonym**

Mit einem laufenden Bachelorstudium am Campus 02 und vorhergehender Ausbildung auf der technischen Universität in Graz arbeitet Person H seit März 2020 als studentische Fachkraft in einem sehr großen Unternehmen in der Softwareentwicklung. Mit Abteilungssitz in Hamburg ist das Thema der Remote-Arbeit auch abgesehen vom Home-Office präsent.

3.1.2 Leitfaden

Um in den Interviews eine Struktur beizubehalten und die Antworten im Nachgang vergleichen zu können, ist die Erstellung und Anwendung eines Leitfadens essenziell. Die Diskussionspunkte für diese Arbeit belaufen sich auf folgende Themen:

- Einholung der Einverständniserklärung zur Aufnahme
- Vorstellung der Expertin oder des Experten mit Fokus auf die Erfahrung in den Bereichen Teambuilding, Arbeiten beziehungsweise Führen im Home-Office und Softwareentwicklung (Es ist dabei speziell anzumerken, dass Wissen im zuletzt genannten Bereich nur optional vorhanden sein muss, um auch den Vergleich zu anderen Rollen und Branchen außerhalb der Softwareentwicklung einzuholen)
- Mögliche Teambuilding-Praktiken und Methoden zur Eindämmung der nachfolgenden Probleme im Home-Office: Fehlender Informationsfluss, Vereinsamung, sowie Ausschluss von Mitarbeitenden
- Möglichkeiten zur, beziehungsweise Notwendigkeit von Kontrolle im Home-Office und vertrauensstärkende Maßnahmen
- Möglichkeiten zum initialen Integrieren von neuen Mitarbeitenden, sowie dem besseren Kennenlernen vom bestehenden Team mit Fokus auf den virtuellen Raum
- Auswirkungen der agilen Softwareentwicklung auf die Teamarbeit
- Handhabung beim Verstoß gegen Rahmenbedingungen oder Richtlinien
- Mögliche Prüf- oder Messmethoden des Teambuilding-Erfolgs
- Zusammenfassung anhand der jeweils 3 wichtigsten Aspekte für die Teamarbeit im Home-Office (Hier wurden explizit die technischen Gegebenheiten ausgeschlossen, da diese mit entsprechenden finanziellen Mitteln behoben werden können)

3.1.3 Informationserfassung

Mit Ausnahme von einem Termin vor Ort fanden die Interviews jeweils online statt. Nach der mündlichen Zustimmung zur Aufnahme wurden die Gespräche für die nachfolgende Transkription aufgezeichnet und mit Fokus auf den Inhalt vereinfacht transkribiert. Um eine bessere Lesbarkeit zu gewährleisten, wurden Füllwörter ausgelassen, sowie Ausdrücke aus der Umgangssprache oder dem Dialekt in das Hochdeutsche umgewandelt, ohne jedoch dabei die Aussagen zu verfälschen.

Folgende Symbole sind in den Transkripten zu finden, die einer besonderen Erklärung bedürfen:

- **I:**
Das ‚I‘ signalisiert die Fragen der interviewenden Person
- **B:**
Das ‚B‘ steht für die befragte Person und leitet die jeweiligen Antworten ein
- ...
Die drei Punkte signalisieren eine nicht zu Ende formulierte Aussage
- **[Verbindung abgebrochen]**
Teilweise ist die Verbindung und somit auch die Audioübertragung abgebrochen, wodurch nicht zu verstehen war, was in dem Zeitraum gesagt wurde

3.2 Auswertung der Ergebnisse

Die qualitative Inhaltsanalyse von Mayring (2015) dient als methodisches Vorgehen zur Auswertung der Interviews. Nachdem die Kategorien nicht auf Basis der zuvor recherchierten Grundlagen gebildet werden konnten, fand für die inhaltliche Strukturierung die induktive Kategorienbildung Anwendung. Innerhalb mehrerer Iterationen konnten Kodierungsregeln erarbeitet und das Material kategorisiert werden. Dieser Kodierleitfaden beinhaltet die jeweilige Kategorie, eine Definition, mehrere Ankerbeispiele und die Kodierungsregeln. (Mayring, 2015) Eine Schwierigkeit stellte die Abhängigkeit der Kategorien untereinander dar. Als Beispiel sind einige Teambuilding-Maßnahmen den Kapiteln 4.2 „Führung“, 4.3.1 „Kommunikation“ und 4.3.5 „Onboarding neuer Mitarbeitenden“ zuzuordnen. Um mehrfache Nennung zu vermeiden, wurden derartige Aussagen mit entsprechenden Verweisen zu den anderen Abschnitten in jeweils nur einem Kapitel beschrieben.

3.3 Interpretation der Ergebnisse

Um die Forschungsfrage beantworten zu können, wird ein Leitfaden mit den empfohlenen Teambuilding-Maßnahmen und -Praktiken erstellt. Dazu werden einerseits die Aussagen der Expertinnen und Experten herangezogen und untereinander abgewogen, aber auch die wesentlichen Aspekte aus den recherchierten Grundlagen inkludiert. Damit geprüft werden kann, ob die Vorschläge auch positive Wirkungen erzielen, werden entsprechende Prüf- und Messmethoden bereitgestellt. Tests im realen Umfeld sind im Rahmen dieser Masterarbeit nicht vorgesehen.

4 ERGEBNISSE

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Experteninterviews auf Basis der gebildeten Kategorien zusammengefasst.

4.1 Home-Office

Mit 13. März 2020 durchliefen viele österreichische Unternehmen, wie jenes von Person G, drastische Änderungen in Bezug auf Home-Office. Erzwungen durch den Lockdown, musste von 0% Home-Office auf 100% umgestellt werden. Wie jedoch die Expertinnen und Experten berichten, hat die Umstellung zu großen Teilen gut funktioniert. Laut Person A wurden Steigerungen in der Performanz erzielt. Person D konnte als Führungskraft von 2 Teams keine größeren Probleme verzeichnen. Besonders Person H profitiert als studentische Fachkraft vom Entfall des Pendelns. Auch Person G berichtet abgesehen von kleinen Anfangsschwierigkeiten mit der Technik positives, betont aber, dass der Erfolg unter anderem auf bereits bestehende und ausgeprägte Beziehungen zurückzuführen sei. Unter allen Befragten herrscht jedoch einheitlicher Konsens darüber, dass es einiges braucht, damit die Zusammenarbeit von zuhause aus auch funktioniert.

In den Interviews wurde eingangs Fokus auf drei wesentliche Probleme im Home-Office gelegt:

- **Fehlender Informationsfluss**

Diese Herausforderung kann verschiedene Ausprägungen annehmen:

- Einerseits kann es der fehlende Informationsfluss zwischen Führungskraft und Teammitgliedern sein. Person G berichtet aus eigener Erfahrung zu Beginn des Lockdowns, wo aufgrund der neuen Situation generell Information und Wissen fehlte. Person B stellt dies mit dem Beispiel dar, dass man im Home-Office visuell nicht sieht, wenn jemand anderes fachliche, oder auch private Schwierigkeiten hat. Somit fällt es schwieriger, eine Unterstützung anzubieten. Maßnahmen zur Eindämmung dieses Problems sind in den nachfolgenden Kapiteln 4.2 „Führung“ und 4.3.1 „Kommunikation“ zu finden.
- Für Person D besteht auch fehlender Informationsfluss, wenn bei Online-Besprechungen die Kamera nicht eingeschaltet ist. Diese Thematik wird näher im Kapitel 4.3.2 „Verwendung der Kamera“ erläutert.

- **Vereinsamung von Mitarbeitenden**

Person A berichtet, dass dieses Problem speziell bei Lockdowns präsent ist, wenn keine anderen Kontaktmöglichkeiten gegeben sind. Wie Person A und Person H schreiben, können Lebenspartnerinnen und Lebenspartner, sowie Familie und Freunde Aushilfe verschaffen. Sofern diese Option nicht verfügbar ist, stellt der Arbeitsplatz den größten sozialen Faktor dar. Person F empfiehlt dazu einen regelmäßigen Austausch in Form von täglichen Meetings, wo sich die Mitarbeitenden über fachliche, aber auch bewusst

zwischenmenschliche Themen unterhalten können. Dabei soll die Kamera eingeschaltet werden, um einen gewissen Face-to-Face Kontakt bieten zu können. Wenn, wie von Person G geschildert, das Team bereits bestehende und vertiefte Beziehungen hat, so fällt die Kommunikation leichter. Dennoch, beziehungsweise besonders falls diese Basis nicht gegeben ist, muss der Austausch explizit gefördert werden. Maßnahmen zur Eindämmung dieses Problems sind in den nachfolgenden Kapiteln 4.3.1 „Kommunikation“, 4.3.2 „Verwendung der Kamera“ und 4.3.4 „Unterhaltung und Spiele“ zu finden.

- **Ausschluss von Mitarbeitenden**

Die Personen D und F sprechen speziell davon, dass in Home-Office-Hybrid-Modellen – einer Situation, wo ein Teil der Mitarbeitenden im Büro und der Rest zuhause ist – besonders Wert auf einen respekt- und rücksichtsvollen Umgang aller Beteiligten gelegt werden soll. Maßnahmen zur Eindämmung dieses Problems sind in den nachfolgenden Kapiteln 4.3.1 „Kommunikation“ und 4.3.3 „Respektvoller Umgang und Teamkultur“ zu finden.

Darüber hinaus berichtet Person B, dass für sie generell der persönliche Kontakt in der virtuellen Welt nicht gegeben ist. Laut Person H war erhöhte Auslastung in seinem Unternehmen ein Thema, worauf jedoch in keinem der Interviews näher eingegangen wird. Für Person C spielt in Bezug auf Home-Office auch der soziale Rahmen eine große Rolle. Die Situation im privaten Umfeld mit der Familie kann emotional stark belastend sein, was einer effizienten Arbeit im Weg steht. Eine Lösungsvariante stellen Co-Working-Spaces dar, die eine Büro-Atmosphäre außerhalb des tatsächlichen Firmengebäudes bietet. Abgesehen von Person E, die im nachfolgenden Kapitel 4.2 „Führung“ kurz das Thema der privaten Belastung behandelt, wird dieses Problem in den Interviews nicht weiter behandelt.

4.2 Führung

Je besser die Führungskräfte sind, desto mehr glückliche Mitarbeitende habe ich

(Person E)

Die Expertinnen und Experten sind einheitlich der Meinung, dass Teambuilding in verschiedenen Aspekten unter die Verantwortung der Führungskraft fällt. Diese daraus resultierenden Aufgabengebiete werden nachfolgend beschrieben:

- **Kommunikationskultur schaffen**

Wie im anschließenden Kapitel näher ersichtlich wird, sind sich die Befragten in Bezug auf die Wichtigkeit von Kommunikation im Home-Office einig. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, explizit Zeit und Ressourcen dafür zu schaffen, damit fachliche, aber auch private und zwischenmenschliche Themen ungestört besprochen werden können. Dazu zählen Gespräche zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitenden, aber auch mit dem gesamten Team. Mehr dazu ist im Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ zu finden.

- **Kamera aktivieren**

Mit Ausnahme von Person H raten die Expertinnen und Experten zum Einschalten der Kamera bei virtuellen Besprechungen, um für bessere Kommunikation, mehr Transparenz und Informationsfluss zu sorgen. Laut Person E liegt es in der Hand der Führungskraft, das Team davon zu überzeugen, die Kamera auch zu aktivieren. Dafür müssen aber auch die Rahmenbedingungen stimmen, indem das Unternehmen das entsprechende Equipment bereitstellt. Weiterführende Information ist im Kapitel 4.3.2 „Verwendung der Kamera“ angeführt.

- **Teamkultur leben und transportieren**

Eine bewusste Handhabung mit Home-Office-Hybrid-Modellen als Prävention vor dem Ausschluss von Mitarbeitenden, sowie uneingeschränkte Aufmerksamkeit in Gesprächen gehören laut den Personen B, C und F zu den wesentlichen Faktoren für einen respektvollen Umgang miteinander. Da man die Kultur jedoch im Home-Office nicht visuell wahrnehmen kann, wie es im Büro der Fall ist, so muss es von zuhause aus seitens der Führungskraft noch expliziter transportiert werden. Mehr dazu ist im Kapitel 4.3.3 „Respektvoller Umgang und Teamkultur“ zu finden.

- **Organisation von Unterhaltung und Spielen**

Speziell beim Onboarding neuer Mitarbeitenden, aber auch zur Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühls des bestehenden Teams, müssen entsprechende Events und Aktivitäten organisiert werden. Mehr dazu ist im Kapitel 4.3.4 „Unterhaltung und Spiele“ zu finden.

- **Teamstruktur**

Laut Person E soll es Ziel der Führungskraft sein, das bestmögliche Team zusammenzustellen. Dazu zählt einerseits die Auswahl der passenden Teammitglieder, aber auch die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden. Person B, E und F betonen auch, dass nicht eine jede Person in jedes Team oder in jedes Unternehmen passt, was an sich auch in Ordnung ist. Als Vorgesetzte muss man das nur im Auge behalten und gegebenenfalls Maßnahmen einleiten, damit die „faule Kartoffel“ die anderen nicht ansteckt. Laut Person B muss man besonderes Augenmerk darauflegen, wenn jemand das Team verlässt und wer anders die leere Stelle einnehmen soll. Sie vergleicht das metaphorisch mit einem Puzzle: Das bisher eingespielte Team ist das vollendete Puzzle und mit dem abgehenden Mitarbeitenden verschwindet ein Teil. Nun müsste man das exakt gleiche Stück mit denselben Ecken und Kanten erneut finden, was aufgrund der Einzigartigkeit der Menschen nicht möglich ist. Als Alternative muss man hergehen und schauen, wie sich alle Beteiligten anpassen können, sodass es wieder ein vollständiges Muster ergibt. Dabei darf man als Führungskraft nicht dem Irrglauben erliegen, dass man selbst das gesamte Bild ausmacht. Es sind die Mitglieder zusammen, die dafür verantwortlich sind.

Zudem meint Person C, dass man sich die Frage stellen muss, für wie viele Personen man überhaupt die Rolle des Vorgesetzten einnehmen kann. Wenn man, wie von Person

C in Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ vorgeschlagen, jeden Tag kurze Check-In-Gespräche je Teammitglied führt, aber auch noch andere Tätigkeiten machen soll, so gibt es ein Limit an Mitarbeitenden, die man betreuen kann. Diese Anzahl beschränkt sich laut Aussagen auf unter 15.

- **Onboarding**

Die Expertinnen und Experten sind sich einig, dass beim Onboarding von Angestellten eine intensive Betreuung der Vorgesetzten notwendig ist. Person E empfiehlt hierzu Einarbeitungspläne zu erstellen. Darin sollen die notwendigen Schritte, wie zum Beispiel die täglichen Anrufe und Abstimmungen niedergeschrieben sein, um keine wichtigen Themen zu vergessen. Mehr dazu ist im Kapitel 4.3.5 „Onboarding neuer Mitarbeitenden“ zu finden.

- **Kontrolle und Vertrauen**

Die Meinung der Befragten geht in Bezug auf die Art und Notwendigkeit von Kontrolle stark auseinander. Unabhängig davon liegt es aber in der Hand der Führungskraft, die ausgewählte Kontrollform durchzuführen. Im Kapitel 4.5 „Kontrolle und Vertrauen“ ist weiterführende Information verfügbar.

- **Messen des Erfolgs von Teambuilding**

Während die Personen B und C der Ansicht sind, dass zur Findung der Bemessungsgrundlage auch das Team miteinbezogen kann, so fällt dennoch das Beobachten, Prüfen und gegebenenfalls notwendige Einleiten von Maßnahmen unter die Verantwortung der Führungskraft. Mehr dazu ist im Kapitel 4.6 „Messen des Erfolgs von Teambuilding“ beschrieben.

Zusammenfassend benötigt es laut Person E seitens der Vorgesetzten viel Empathie und großes Interesse am Menschen, damit ein Team funktionieren kann. Die Mitarbeitenden brauchen Aufmerksamkeit und lechzen nach Information, die man als Führungskraft aktiv bereitstellen sollte. Ziel soll es sein, die Teammitglieder persönlich und fachlich weiterzubilden. Das Anbieten von Wissen, die Organisation von Schulungen, die Unterstützung beim Sortieren der Prioritäten, beziehungsweise der regelmäßige Austausch sind einige der Aufgaben, die dafür notwendig sind. Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass es individuell erfolgen muss. Die stumpf schematische Abarbeitung von Teambuilding-Aktivitäten wie zum Beispiel Riemann-Thomann und anschließender Team-Uhr ist potenziell nicht zielführend. Es muss die Zeit und das Investment in jede und jeden einzelnen gesteckt werden und das Interesse ernst gemeint sein.

Und ich glaube, wenn du dich so damit beschäftigst und dich so interessierst, dann sind die Menschen auch daran interessiert, dir möglichst viel Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. (Person E)

Person E betont, dass man sich speziell im Home-Office noch mehr Mühe geben muss. Wenn die Zusammenarbeit nämlich schon im Büro nicht funktioniert, so vervielfältigen sich die Probleme zuhause.

4.3 Maßnahmen und Aktivitäten zur Teamentwicklung im Home-Office

Wenn es darum geht, einen Ersatz für die fehlenden Aspekte im Home-Office zu finden, so meint Person C, dass man nicht primär auf technischer Ebene denken beginnen soll. Es soll nicht gleich zu Beginn darum gehen, welche Tools man einsetzen kann, um die vorhandenen Probleme zu beheben. Stattdessen muss man sich überlegen, für was und warum man konkret einen Ersatz benötigt. Dabei sieht Person C auch keinen Unterschied bei einem Softwareentwicklungsunternehmen im Vergleich zu anderen wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen. Sofern man theoretisch permanent remote zusammenarbeiten könnte und man nicht aufgrund des herzustellenden Produktes physisch zusammenkommen muss, gibt es keine größeren Differenzen bei den Herausforderungen von Teambuilding im Home-Office zwischen den Branchen. Im Gegensatz dazu berichtet Person E aus ihrer Erfahrung, dass sich jeder Berufszweig unterscheidet, da es jeweils andere Voraussetzungen, andere Themen und speziell auch andere Charaktere in den jeweiligen Rollen gibt.

In den nachfolgenden Kapiteln wird beschrieben, welche Besonderheiten im Home-Office wie berücksichtigt werden sollen.

4.3.1 Kommunikation

Kommunikation ist ja dieser Schlüssel zum Erfolg (Person G)

Alle Befragten sind sich in Bezug auf dieses Thema einig: Es braucht bewusste Kommunikation im Home-Office. Dadurch wird die Basis geschaffen, mit der die Zusammenarbeit von zuhause erst funktioniert. Die Art der Kommunikation kann dabei je nach Situation und Bedarf stark variieren. Eine Option ist das aktive Nachfragen, wie es den Mitarbeitenden geht oder ob diese etwas benötigen. Wenn Probleme oder Schwierigkeiten auftreten, soll sofort ein offenes Gespräch gesucht werden, um gar nicht erst die Stimmung aufkommen zu lassen, dass sich im Unternehmen niemand um jemanden kümmert. Dies gilt auch, wenn jemand Rahmenbedingungen oder Regeln nicht einhält. Mit einem konstruktiven Diskurs können so auch Prozesse und Abläufe optimiert werden, wie Person F berichtet. Für Person B ist Offenheit allgemein das Um und Auf. Wie nachfolgend im Abschnitt „Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene“ näher erläutert wird, geht es auch um den periodischen Austausch. Besonders wichtig ist es, dass der Fokus nicht nur auf fachliche Themen gelegt wird, sondern auch explizit Zeit für informellen und zwischenmenschlichen Austausch gegeben ist. Mehr dazu ist im Abschnitt „Regelmäßiger Austausch auf zwischenmenschlicher Ebene“ zu finden. Eine wesentliche Eigenschaft von virtuellen Besprechungen stellt die Videoübertragung mit Kamera von den Teilnehmenden dar. Für Person D geht Information verloren, wenn man die Reaktionen der Mitarbeitenden visuell nicht wahrnehmen kann. Person E bestätigt dies mit folgendem Zitat:

Nur wenn ich gesehen werde und andere sehe, finde ich auch statt (Person E)

Weiterführende Aussagen der Expertinnen und Experten dazu sind im Kapitel 4.3.2 „Verwendung der Kamera“ zu finden. Auch das Thema Vertrauen, worauf in Kapitel 4.5.2 „Vertrauen“ näher eingegangen wird, entsteht laut Person F hauptsächlich durch persönliche Gespräche. Wenn man als Führungskraft Interesse am Individuum zeigt, dieses inklusive aller Stärken und Schwächen als eigenständig wahrnimmt und wertschätzt, dann kann eine Vertrauensbasis geschaffen werden, die in beide Richtungen geht. Für Person C sind es genau die zwischenmenschlichen Momente, wo man auf Beziehungsebene miteinander kommuniziert und explizit nicht Sachthemen bespricht, wo das Verhältnis zueinander gepflegt und gestärkt wird. Es ist dabei unerlässlich, dass hier Zeit und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, damit das auch passiert.

Und jeder der meint: „Nein, es geht anders“, wird früher oder später die Rechnung seiner Vorgehensweise präsentiert bekommen. (Person C)

Folgende Arten der Besprechung stehen zur Verfügung:

- **Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene**

Um einem fehlenden Informationsfluss entgegenwirken zu können, benötigt es einen guten Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden, aber auch zwischen den Fachkräften selbst. Person F berichtet, dass bei nicht ausreichender Kommunikation das Risiko besteht, dass Information nicht weitergegeben wird und dadurch untergeht.

Deswegen ist es, glaube ich, wichtig, gerade im Remote-Setup eher so „Over-Communicating“ zu betreiben. (Person F)

Person A empfiehlt hierzu entweder gezielt direkte Anrufe oder regelmäßige Meetings, ohne dabei konkret einen Rahmen spezifiziert zu haben. Person C spricht von täglichen Zwischen-Meetings zu einem fixen Termin für 10 bis 15 Minuten. Dabei geht es rein um den Abgleich, ob etwas zu besprechen ist oder nicht. Sofern offene Themen auftreten, soll ein weiterer Termin zu einem späteren Zeitpunkt organisiert werden. Das tägliche Abstimmen findet auch Person F wichtig. Hierbei soll es sich um ein kurzes Statusupdate wie bei dem Daily-Scrum handeln. Ebenso empfindet Person G dies als notwendig, um sich untereinander abzustimmen und auszurichten, speziell, wenn man sich länger nicht gesehen hat. Die Personen D und E sprechen von einem Abstimmungsmeeting mindestens einmal pro Woche. Unter dem eingangs erwähnten „Over-Communicating“ versteht Person F zudem, dass die Mitarbeitenden auch jene Information mitteilen sollten, die ansonsten nur im Büroumfeld visuell sichtbar sind. Dazu zählen Meldungen wie „Ich fange jetzt zum Arbeiten an“, „Ich bin fertig für heute“, „Ich mache Mittagspause“, „Ich beginne mit Aufgabe X“ oder „Ich kämpfe gerade mit Aufgabe Y. Möchte sich jemand mit mir darüber unterhalten?“ Unter dem Aspekt, dass die Mitarbeitenden sich im Home-Office nicht allein gelassen fühlen, meldet sich Person D täglich zumindest kurz per Textnachricht.

Speziell in Bezug auf das Onboarding neuer Mitarbeitenden ist das Herstellen eines persönlichen Kontaktes zu den Teammitgliedern essenziell. Die Personen A, E und G empfehlen hier in den ersten Wochen täglichen Kontakt in Form von Telefonaten. Dabei soll erfragt werden, wie es den Neuen geht oder ob es Fragen gibt. Zudem kann man die nächsten Schritte abklären. Person H berichtet aus eigener Erfahrung, dass sich zu Beginn sehr viele Fragen auftun. Zur Beantwortung wurde täglich telefoniert, wo die niedergeschriebenen Unklarheiten gesammelt behandelt wurden. Dieser Austausch war im Fall von Person H allerdings nicht mit der Führungskraft, sondern mit einem anderen Teammitglied. Diese Alternative zum Gespräch mit den Vorgesetzten sieht auch Person D, obwohl sie das Onboarding als klare Führungsaufgabe sieht. Um jedoch die Arbeitslast auf der Management-Ebene zu reduzieren, kann eine Mentorin oder ein Mentor zur Seite gestellt werden, wodurch neue Mitarbeitende eine weitere Ansprechstelle haben. Neben dem gegenseitigen Kennenlernen, was im nachfolgenden Abschnitt näher beleuchtet wird, ergibt sich in der Softwareentwicklung die Möglichkeit, gemeinsam Code in Form von Pair-Programming zu schreiben. Des Weiteren kann der Quelltext auch gemeinsam durchgeschaut oder getestet werden. Person F sieht dies als gute Option, um die Kollegschaft näher kennenzulernen und dabei auch direkt in die Arbeit einbezogen zu werden. Weiterführende Information zum Thema Onboarding ist im Kapitel 4.3.5 „Onboarding neuer Mitarbeitenden“ zu finden.

Ein Grund für fehlenden Informationsfluss kann die Scheu vor dem Fragen sein. Die Personen C, D und F erklären, dass sich manche Menschen nicht trauen, den Vorgesetzten anzurufen und um Hilfe zu bitten. Oft finden sie nämlich ihre Fragen zu banal oder nicht wichtig genug. Eventuell wollen sie auch eher selbst recherchieren und nach der Information anderswo suchen, bevor sie die Führungskraft belästigen. Laut den Personen A und D hängt das auch sehr stark von der Persönlichkeit der Menschen ab. Während Extrovertierte meist offener sind und sich eher bei Problemen melden, kann es bei Introvertierten genau zur vorab angeführten Herausforderung kommen. Das Ergebnis sind Verzögerungen oder ungewollte und falsche Ergebnisse. Aus dem Grund sind die zuvor erwähnten, fixen Termine so wichtig, dass man sich bewusst die Zeit nimmt und sich gezielt den Fragen widmet. Damit werden alle Teammitglieder unabhängig ihres Charakters mit in das Boot geholt, was auch dem Problem der Vereinsamung entgegenwirkt.

- **Regelmäßiger Austausch auf zwischenmenschlicher Ebene**

Äquivalent zum Informationsfluss fachlicher Themen ergibt sich auch der zwischenmenschliche Austausch im Home-Office nicht auf natürliche Art und Weise. Für Gespräche, die sich sonst in der Kaffeeküche, am Raucherplatz oder beim Mittagessen ergeben, muss ein passender Ersatz gefunden werden. Laut den Personen C und F kann sich mit Fokus auf das Fachliche zwar eine Performanz-Steigerung im Vergleich zum Büro ergeben, jedoch passiert das auf Kosten der Kommunikation auf Beziehungsebene. Der Ansicht von Person F nach dürfen genau diese Gespräche nicht auf der Strecke bleiben und müssen im Home-Office bewusst gefördert werden.

- **Zwischenmenschliche Gespräche in fachlichen Besprechungen zulassen**

Die Personen C, D und F weisen darauf hin, dass in den formalen, fachlichen Besprechungen auch Zeit für persönliche Diskurse genommen werden darf und genommen wird. Sofern es zum Beispiel in den von Person C erwähnten kurzen Abstimmungsmeetings keine Fragen oder Themen mehr gibt, so kann der Termin für einen anderweitigen Austausch genutzt werden. Person D nutzt die Gelegenheit am Anfang ihrer Jour fixes, um die Teammitglieder auf ihr Wohlbefinden abzufragen. Im Unternehmen von Person F, in dem mit dem agilen Vorgehensmodell Scrum entwickelt wird, wurden die Daily-Scrum-Meetings um 15 Minuten verlängert. In dieser Zeit steht der Austausch privater Themen im Vordergrund, wo zum Beispiel die Erlebnisse des vergangenen Wochenendes geteilt werden. Nach diesem festgelegten Zeitfenster folgt der reguläre Teil mit den jeweiligen kurzen Statusberichten von allen Teammitgliedern. Laut Person F hat sich dieses System bewährt. Die Mitarbeitenden sind glücklich damit. (Weiterführende Information zu dem Thema ist im Kapitel 4.4 „Agile Softwareentwicklung und Teambuilding“ zu finden.) Person F erwähnt, dass es jedoch nicht ausreichend ist, weshalb trotzdem explizite Termine wie zum Beispiel eine virtuelle Kaffeepause benötigt werden.

- **Raum für zwischenmenschlichen Austausch anbieten**

Ähnlich zur Kaffeeküche kann auch online ein Raum angeboten werden, der permanent offen hat und man jederzeit „hineingehen“ kann. Falls sich jemand in diesem Raum befindet, kann man ähnlich zur realen Welt eine Konversation mit den Anwesenden halten, nur eben virtuell. Person C meint jedoch, dass dies zwar eine mögliche Variante darstellt, jedoch aufgrund des Zufalls zu ungewiss ist und deshalb zusätzlich gezielt geplante Sozialzeiten eingeführt werden sollen.

- **Explizit Termine für zwischenmenschlichen Austausch organisieren**

Die Personen A, C, F und H sprechen hier von der virtuellen Kaffeepause, in denen man sich über beliebige Themen austauschen kann. Das betrifft Diskussionen auf die Arbeit bezogen, aber auch explizit private Unterhaltungen. Im Unternehmen, in dem Person A angestellt war, fand direkt nach dem Mittagessen täglich eine Besprechung für diesen Zweck im Rahmen einer halben Stunde statt. Es war den Mitarbeitenden freigestellt, sich über alles Mögliche zu unterhalten, aber auch bei Bedarf der normalen Tätigkeit nachzugehen. In jedem Fall hat dies zur Arbeitszeit gezählt und wurde so von der Geschäftsführung gewünscht. Der Gedanke dahinter ist, dass man auf Ideen und Lösungen kommt, die sonst nicht zustande kommen. Person F berichtet von einer ähnlichen Erfahrung im eigenen Unternehmen. Mit einem fixen Termin im Kalender steht es den Angestellten frei, daran teilzunehmen, wobei andere arbeitsbezogene Meetings Vorrang haben. Nimmt man teil, so wird empfohlen die Kamera einzuschalten. Person F empfindet den Austausch als Teil des Berufsalltags und sieht hier kein Problem hinsichtlich der Arbeitszeit, solange es sich im Rahmen von 10 bis 15 Minuten hält. Nachdem

dieses Intervall auch im Büro in der Kaffeepause anfällt, soll es keine differenzierte Behandlung im Home-Office geben. In Bezug auf die Produktivität gibt Person A bekannt, dass diese sich durch derartige Gespräche nicht verschlechtert hat. Das Ergebnis war genau das Gegenteil: Die Motivation der Mitarbeitenden hat sich erhöht, sodass es in jenen Teams, die diese virtuellen Kaffeepausen eingeführt haben, im Vergleich zu anderen zu wesentlich weniger Problemen hinsichtlich der Zusammenarbeit im Home-Office gekommen ist.

Laut den Personen C und F muss man jedoch 2 Aspekte berücksichtigen. Ein Vorteil, den das Home-Office bietet, ist die zeitlich weniger gebundene Arbeitsweise. Aus dem Grund erklärt Person C, dass auch diese Termine zum zwischenmenschlichen Austausch nicht stark zeitgebunden sein sollen. Stattdessen wird empfohlen, mehrere über den Tag verteilte Zeitfenster zur Verfügung zu stellen, um keine Person auszuschließen. Des Weiteren muss laut Person F ein Bewusstsein speziell in Hybrid-Home-Office-Modellen dafür geschaffen werden, dass die Mitarbeitenden zuhause explizit miteinbezogen werden. Deshalb sollen Meetings auch mit im Büro Anwesenden virtuell abgehalten werden, damit sich niemand ausgestoßen fühlt. Mehr Information zum respektvollen Umgang miteinander ist im Kapitel 4.3.3 „Respektvoller Umgang und Teamkultur“ zu finden.

▪ Treffen in Person

Ich glaube, es ist immer besser, wenn man sich von Angesicht zu Angesicht sieht.

(Person F)

Dieser Aussage stimmen auch die Personen A, B, E, F und G zu. Im Zusammenhang mit dem Onboarding eines neuen Teammitgliedes ist es laut ihnen besonders in den ersten Tagen und Wochen wichtig, dass man den persönlichen Kontakt vor Ort hat, sofern es die Möglichkeit dazu gibt. Für die Personen A und E geht es dabei primär um das initiale Kennenlernen. Dazu zählen Führungen durch das Unternehmen, lockere Gespräche beim Mittagessen oder gezielte Einzelgespräche mit den restlichen Teammitgliedern. Aus Sicht von Person G kann man im Büro leichter erkennen, falls Unterstützung benötigt wird. Es stellt sich für Person A hierzu allerdings die Frage, inwieweit der enge persönliche Kontakt in Person nach der Einschulphase notwendig ist. Der Erfahrung nach besteht diese Dringlichkeit nicht unbedingt, wenn eine gute virtuelle Kommunikationskultur etabliert ist und die Aufgaben ordentlich definiert und verteilt sind. Das bezieht sich auch auf die Anfangszeit bei neuen Mitarbeitenden. Im Kapitel 4.3.5 „Onboarding neuer Mitarbeitenden“ ist weiterführende Information zum Thema Onboarding zu finden.

Das Treffen in Person spielt auch bei vielen Teambuilding-Aktivitäten eine Rolle, worauf im Kapitel 4.3.4 „Unterhaltung und Spiele“ näher eingegangen wird. Zudem empfiehlt es sich in Home-Office-Hybrid-Modellen Tage auszumachen, an denen das Team gesammelt im Büro arbeitet. Mehr dazu im Kapitel 4.3.3 „Respektvoller Umgang und Teamkultur“.

Unabhängig der Art betont Person C die Wichtigkeit von Kommunikation aus einem anderen Blickwinkel: Von 100%, die das Gehirn als Realität wahrnimmt, sind 95% der Abgleich mit der Vergangenheit und die restlichen 5% die Bewertung der neu erfassten Eindrücke und Informationen. Dieser Abgleich regt dazu an, sich Gedanken zu machen und zu interpretieren, was sein könnte. Als Beispiel werden innerlich folgende Fragen gestellt: „Wie würde ich mich in dieser Situation verhalten?“, „Wie kann ich das bewerten?“, „Geht es der Person gut?“, „Geht es der Person nicht gut?“, „Warum geht es der Person schlecht?“, „Geht es der Person schlecht, weil dieses oder jenes der Fall ist?“ Im Endeffekt werden Mutmaßungen angestellt, die völlig fiktiv sind. Metaphorisch gesehen fahren laut Person C die Menschen mit einem überladenen Tieflader mit vollem Schwung in eine Einbahnstraße, die fließend in eine Sackgasse übergeht. Anschließend herrscht Verwunderung, wieso man hier auf einmal feststeckt. Die Lösung gegen dieses Problem ist das gemeinsame Gespräch, was auch im Home-Office möglich ist.

4.3.2 Verwendung der Kamera

Wie bereits in vorangegangenen Kapiteln erwähnt wurde, empfehlen die Expertinnen und Experten das Einschalten der Kamera bei Anrufen und Besprechungen. Nachdem bei der Online-Kommunikation die Körpersprache zu großen Teilen nicht wahrgenommen werden kann, stellt das Video zumindest annähernd eine Alternative zum Kontakt vor Ort dar, wie die Personen B, E und F erklären. Person D berichtet von dem gesammelten Wissen aus diversen Führungskräfte-trainings und bestätigt, dass es absolut wichtig ist, die Teilnehmenden zu sehen, beziehungsweise selbst gesehen zu werden. Ansonsten geht Information verloren. Speziell wenn kritische Themen besprochen werden und Stille herrscht, weiß man nicht, was die Mitarbeitenden denken oder wie sie reagieren. Mit aktivierter Kamera wäre zumindest die Reaktion in der Mimik abzulesen. Aus Sicht von Person C stellt das Einschalten der Kamera das erste Gebot bei der Kommunikation im Home-Office dar. Grund dafür ist generell die fehlende Transparenz, die von Mitarbeitenden mit deaktiviertem Mikrofon und deaktivierter Kamera ausgeht. Man weiß weder, wie es den Personen geht, ob sie nebenbei etwas Anderes machen oder ob sie überhaupt anwesend sind.

Zudem weist die virtuelle Kommunikation für Person C ein weiteres Problem auf, was ein Misstrauen auf unterbewusster Ebene begünstigt: Man weiß nicht, wer da noch alles dabei sitzt und zuhören kann. Man kann sich nicht sicher sein, ob das private Gespräch tatsächlich nur unter 4 Augen passiert. Unterbewusst hat das laut Person C einen großen Einfluss darauf, was die Teilnehmenden an Information preisgeben. Es fehlt die Sicherheit einer vollständig privaten Unterhaltung, wo aber oft die wichtigsten Themen an das Tageslicht kommen. Ohne Kamera ist diese Situation generell schwierig, aber auch mit Kamera ist der 360° Rundumblick und das damit verbundene Gefühl des sicheren Umfelds nicht explizit gegeben. Aus dem Grund empfiehlt Person C, dass hier vertrauensfördernde Maßnahmen durchgeführt werden: Erstens soll das Mikrofon durchgängig aktiviert sein, sofern es die Geräuschkulisse zulässt. Zweitens muss die Kamera auch verpflichtend eingeschaltet werden. Die Anwesenden müssen sehen, wo man sich befindet. Bei kritischen Gesprächen kann man hier auch die Kamera schwenken, um das gesamte Umfeld sichtbar zu machen. Wichtig dabei ist, dass hier keine Funktionen angewandt

werden, die das Hintergrundbild verändern. Einerseits funktioniert die Technik nicht 100%, wodurch teilweise falsche Elemente ein- oder ausgeblendet werden. Im Sinne der Aufmerksamkeit wird das Gehirn permanent abgelenkt, weil sich im Bild etwas verändert. Andererseits geht es auch hier wieder um das Thema Transparenz. Die Personen C und E sind sich einig, dass es im virtuellen Raum viel transparenter sein muss, als es im Büro der Fall ist. Vor Ort kann man die Umgebung komplett anders wahrnehmen, als es online durch den Bildschirm möglich ist.

Als weiteres Thema spielt für Person A die Kamera auch beim virtuellen Kennenlernen von Menschen eine große Rolle. Wenn man das Gegenüber im Gespräch bereits kennt, ist es kein Problem. Sofern das aber nicht der Fall ist, stellt sich der Beziehungsaufbau ohne Bild als schwierig heraus. Konträr dazu berichtet Person H von ihrem Unternehmen, wo keine Pflicht zur Videoübertragung herrscht. Hier können alle Mitarbeitenden selbst darüber entscheiden. Diese Wertschätzung im Hinblick auf die Grenzen der Individuen empfindet Person H als äußerst positiv. Gleichzeitig hatte das in dem Fall aber auch zur Folge, dass aufgrund eines nicht hinterlegten Profilbildes und einer deaktivierten Kamera monatelang nicht klar war, wie die Führungskraft aussieht. Dennoch war die Erfahrung positiv, da somit die Arbeit auf einer sehr professionellen und sachlichen Ebene abläuft, was für Person H passend ist. Es ist ihr jedoch auch bewusst, dass dadurch der soziale Faktor wegfällt und die Gefahr der Vereinsamung besteht. Eine Abhilfe können hier Menschen außerhalb des Berufs schaffen. Person H gesteht allerdings, dass schon mehr Kontakt zu der Kollegschaft gewünscht ist und ein Bedürfnis zum Vertiefen gewisser Beziehungen am Arbeitsplatz besteht, solange es eine freiwillige Basis hat und nicht erzwungen ist.

4.3.3 Respektvoller Umgang und Teamkultur

Für einen respektvollen Umgang und eine gute Teamkultur sind einige Faktoren ausschlaggebend. Diese werden nachfolgend aufgelistet:

- **Uneingeschränkte Aufmerksamkeit bei der Kommunikation**

Person C erklärt, dass man in den Gesprächen, die vorhin im Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ genannt wurden, uneingeschränkt, fokussiert und bestmöglich ohne jegliche Ablenkung für das Gegenüber da sein sollte. Wenn währenddessen Diskussionen mit anderen Menschen angefangen oder andere Tätigkeiten durchgeführt werden, dann kann man nicht mehr 100% bei der Sache sein. Neurobiologisch ist laut Person C das Multitasking nicht möglich, auch wenn die Leute glauben, dass sie mehrere Aktivitäten unabhängig voneinander ausführen können. Man soll sich selbst nicht anlügen und den am Gespräch Teilnehmenden den Respekt erweisen, dass man den Fokus nur auf eine Sache gleichzeitig setzen kann, was in dem Fall der Austausch sein soll.

- **Verhalten in Home-Office-Hybrid-Modellen**

Wenn Mitarbeitende im Büro und im Home-Office sind, gilt es besonders ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es zu keinem Ausschluss von Individuen kommt. Wie die Personen B, C und F beschreiben, wird es immer eine Gruppenbildung geben. Die Angestellten im Büro werden zusammen Mittagessen oder zur Kaffeeküche gehen. Es wird auch Gruppen anhand der Interessen geben. Die einen sprechen über Fußball, die anderen über Autos und die nächsten unterhalten sich über das Kochen. Dies empfinden die Personen C und F auch in Ordnung und als nicht böse gemeint. Im Prinzip geht es darum, warum sich die Gruppen bilden. Sofern nicht links gegen rechts agieren anfängt, stellt das kein Problem dar. Man muss nur offen darüber reden und ein Bewusstsein bilden, dass man die anderen Menschen, speziell im Home-Office auch mit einbezieht. Im Fall der Kaffeepause wird im Unternehmen von Person F der Laptop mit in die Kaffeeküche genommen und die Kamera eingeschaltet, damit die Mitarbeitenden zuhause auch inkludiert sind.

Des Weiteren empfiehlt Person D, dass man im Team Tage definieren soll, an denen alle Mitglieder gleichzeitig im Büro anwesend sind. Dadurch kann das Persönliche, das im Home-Office etwas verloren geht, vor Ort wiederaufgebaut werden. Man soll die Zeit dann aber auch nutzen und gemeinsam die Kaffeepause machen oder zum Mittagessen gehen.

- **Achtsamer und respektvoller Umgang**

Unabhängig von den zuvor erwähnten Themen glaubt Person B, dass generell eine gute Teamkultur notwendig ist. Die Probleme mit fehlendem Informationsfluss, Ausschluss und auch Mobbing können im traditionellen Büroumfeld ebenso präsent sein. Als ein Gegenmittel gehört da eine Kritikfähigkeit dazu, wo konstruktive Kritik ausgesprochen werden kann und angenommen wird. Wenn man nicht von vorherein so einen respektvollen und achtsamen Umgang miteinander etabliert hat, wird es im Home-Office noch schwieriger, da eine technische Barriere dazukommt und die Kommunikation nicht mehr ohne weiteres stattfindet. Es sind jedoch die Sozialfaktoren, wie zum Beispiel der soziale Austausch, die den Teamspirit am Leben erhalten.

- **Arbeitsweise mit ungestörten Phasen**

Wie im Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ im Abschnitt „Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene“ beschrieben, kann die Scheu vor dem Fragen ein Problem mit fehlendem Informationsfluss auslösen. Person C beschreibt, dass es allerdings auch nicht optimal ist, wenn die Kollegschaft ständig an der Tür klopft und somit den Arbeitsfluss stört. Im Sinne einer effizienten Arbeitsweise, soll die Chance mit dem Home-Office genutzt werden, um neue Regeln in der Zusammenarbeit zu definieren. Dabei soll es Zeitfenster geben, in denen man nicht erreichbar ist und fokussiert den eigenen Tätigkeiten nachgehen kann. Diese Rahmenbedingungen empfiehlt Person C allerdings generell, unabhängig von den örtlichen Gegebenheiten.

Person D spricht davon, dass man diese Werte und generell die Kultur eines Unternehmens an neue Mitarbeitende explizit weitergeben muss, da man es im Home-Office nicht direkt mitbekommt. Ein Vorschlag dazu ist, diese Themen schriftlich in Form von Werte-Wolken oder Leitfäden festzuhalten. Es ist allerdings auch mündlich möglich, wobei man sich als Führungskraft bewusst darum kümmern muss, die Umgangsformen im persönlichen Kontakt zu transportieren. Man muss sich allerdings dessen im Klaren sein, dass es viel Engagement und regelmäßige Besprechungen benötigt, bis die Kultur auch zuhause ankommt und gelebt wird.

4.3.4 Unterhaltung und Spiele

Aus Sicht der Personen A und D ist es unerlässlich, dass man als Team auch in der Freizeit etwas macht, wo man sich rein privat austauschen und sich somit persönlich näher kennenlernen kann. Als Zusatzeffekt wird so das Zusammengehörigkeitsgefühl gestärkt. Person B meint darüber hinaus, dass es von Anfang an klargemacht werden soll, dass die Arbeit selbst Spaß machen darf. Dazu empfiehlt sie das Durchführen, aber auch Entwickeln von Spielen. In diesem Rahmen werden die verschiedenen Dynamiken und Probleme einfach sichtbar und können anschließend behandelt werden. Als Beispiel kann man beobachten, wer sofort das Ruder an sich reißt und die Führung übernimmt und ob relevante Information vorbehalten oder weitergegeben wird.

Nachfolgend werden Aktivitäten vorgestellt, die in Person oder virtuell durchgeführt werden können:

- **Aktivitäten in Person**

Wie bereits in Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ im Abschnitt „Treffen in Person“ erwähnt, empfiehlt es sich speziell beim Onboarding neuer Mitarbeitenden die Mittags- oder Kaffeepause gemeinsam zu nutzen, um sich besser kennenzulernen. Darüber hinaus meint Person A, dass es auch bei bestehenden Teams hilft, sich bei diesen Gelegenheiten vor Ort privat auszutauschen und noch mehr voneinander zu erfahren. Optimalerweise sollten weitere Zusammentreffen außerhalb der Arbeitszeit stattfinden. Ein Beispiel dafür bringt Person F: In ihrem Unternehmen wurde unter anderem ein Wandertag veranstaltet, wo sich die Mitarbeitenden an einem Wochenende getroffen haben und gemeinsam auf einen Berg spaziert sind. Im Sommer wurden Treffen in der Stadt organisiert, wo man gemeinsam etwas getrunken hat. Als Ergebnis ist die Stimmung in den Teams gestiegen. Im Fall von Person G wurden regelmäßig gezielt Teambuilding-Events vor Ort abgehalten, wofür die Angestellten der verschiedenen Standorte angereist sind. Auch hier wurden private Treffen wie zum Beispiel ein jährliches Grillen abgehalten.

- **Aktivitäten online**

Abgesehen von der virtuellen Kaffeepause, wie sie in Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ im Abschnitt „Regelmäßiger Austausch auf zwischenmenschlicher Ebene“ beschrieben wird, erzählen die Expertinnen und Experten von einigen Möglichkeiten, die sie in ihren Unternehmen speziell während der harten Lockdowns durchgeführt haben. Die Personen A und G berichten von Quiz-Abenden, wo man auf freiwilliger Basis 1 bis 4 Stunden

gemeinsam verbracht hat. Obwohl das Beantworten der Fragen dabei als Wettkampf gilt, hat es laut Person A trotzdem gut funktioniert sich gegenseitig besser kennenzulernen und das Team zusammenzuschweißen. Person F schildert ein ähnliches Szenario, wo sich die Mitarbeitenden ebenfalls abends virtuell getroffen haben. Hier wurden allerdings unterschiedliche Spiele ausprobiert: Einerseits ein Zeichen-Spiel, wo die jeweils anderen erraten müssen, was die Malereien darstellen sollen. Andererseits ein sogenannter „Geo-Guesser“, wo man Bildausschnitte von Google-Maps zu sehen bekommt und eine Schätzung abgeben muss, welcher Ort das ist. Zuletzt gibt es auch virtuelle Exit-the-Room-Spiele, in denen man durch gemeinsames Abstimmen Lösungen finden muss. Als Resultat konnte eine bessere Atmosphäre in den Teams verzeichnet werden. Im Unternehmen von Person H stehen weitere Optionen zur Verfügung. Zum einen wurde in den virtuellen Abteilungsmeetings Entertainment dargeboten. Als Beispiel ist ein Zauberkünstler virtuell aufgetreten und hat dabei auch das Publikum miteinbezogen. Des Weiteren gibt es auch Crossfit- und Yoga-Einheiten, die vor der Pandemie vor Ort abgehalten wurden und seither online stattfinden. Es ist hier allerdings wichtig, das Angebot klar zu kommunizieren, da dies sonst aufgrund von Unwissenheit nicht genutzt wird.

Eine Aktivität, die während der Arbeit im Team durchgeführt werden kann, ist die von Person E erwähnte Lob-Dusche. Der Ablauf sieht hier folgendermaßen aus: Es wird kommuniziert, dass die oder der Mitarbeitende X am kommenden Freitag für die Lob-Dusche an der Reihe ist. Die restlichen Teammitglieder haben nun die Woche Zeit sich Positives zu überlegen, das sie über die oder den Mitarbeitenden X sagen möchten. Am Freitag findet dann diese Besprechung mit dem ganzen Team statt, wo das Lob an die jeweilige Person gegeben wird. Als Resultat kann ein positiver Effekt erzielt werden, bei dem die gelobte Person, aber auch die Lobenden gestärkt in das Wochenende gehen. Diese Übung kann allerdings nicht dauerhaft angewandt werden, sondern soll nach einem Durchlauf für mindestens ein halbes Jahr ausgesetzt werden.

4.3.5 Onboarding neuer Mitarbeitenden

Als einer der wichtigsten Aufgaben, aber gleichzeitig größten Herausforderungen stellt sich das Onboarding neuer Mitarbeitenden im Home-Office heraus. Person D berichtet aus ihrer Erfahrung in der Personalabteilung, dass speziell zur Zeit der Lockdowns Menschen in das Unternehmen gekommen sind, die dieses aber bald wieder verlassen haben. Die Ursache dafür konnte auf unzureichende fachliche und soziale Integration zurückgeführt werden. Person C bestätigt und begründet dieses Verhalten: Wenn man ohne entsprechendes Onboarding direkt in das Home-Office geschickt wird, so gibt es keine wirkliche Möglichkeit Verbindungen zu knüpfen. Wenn man sich nicht einmal in der Orientierung zurechtfindet und nicht weiß, wer für was zuständig ist, oder mit wem man worüber reden kann, dann ist das eine Katastrophe für die Neuen. Im Vergleich dazu haben Mitarbeitende, die sich bereits in ihr Team eingearbeitet haben, eine Basis, auf der sie aufbauen können. Metaphorisch ist das wie ein Schiff, welches sie gemeinsam auch über schwierige Gewässer wie zum Beispiel die Corona-Pandemie bringt. Aus dem Grund sind sich

die Personen A, B, C, D, E, F und G einig, dass ein ausgeklügelter Onboarding-Plan noch viel mehr benötigt wird, als es vor März 2020 es der Fall war. Folgende Aspekte müssen dabei berücksichtigt werden:

- **Basis zum Einstieg**

Person E empfiehlt, dass als Grundvoraussetzung den neuen Mitarbeitenden ab dem ersten Tag eine entsprechende Ausstattung zur Verfügung gestellt werden muss. Erfolgt der Start im Home-Office, so muss das Paket mit dem Equipment zeitgerecht zuhause angekommen sein. Als erster Schritt soll ein Termin mit jemanden aus der IT-Abteilung stattfinden, in dem die technischen Gegebenheiten erklärt werden. Am Ende sollen sich die Neuen mit den eingesetzten Systemen wie zum Beispiels Microsoft Teams oder Zoom zurechtfinden. Zudem soll dann auch bekannt sein, wo man weiterführende Information finden, oder wen man bei Bedarf fragen kann. Person D argumentiert, dass dieses initiale Abholen auch zentral von der Personalabteilung erfolgen kann. Es sind sich aber beide Personen einig, dass als nächstes die Führungskraft verantwortlich ist.

- **Aufgabe der Führungskraft**

Es wurde bereits im Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ im Abschnitt „Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene“ beschrieben, dass ein regelmäßiger und bestmöglich täglicher Austausch mit den neuen Mitarbeitenden erfolgen soll, damit keine Fragen unbeantwortet bleiben. Darüber hinaus soll speziell in den ersten Tagen extrem der Fokus daraufgelegt und die Zeit genommen werden, als Führungskraft die Person willkommen zu heißen und eine solide Einführung zu geben. Wie Person E erzählt, inkludiert das die Basisthemen wie zum Beispiel die Arbeitsvorgänge und Prozesse. Die Personen C und D bestätigen, dass eine engmaschige Betreuung am Beginn notwendig ist, was eine betreuungsintensive Arbeit darstellt. Man darf nämlich nicht davon ausgehen, dass man den Mitarbeitenden Aufgaben übergibt und diese sich ohne weiteres zurechtfinden. Speziell bei Neueinsteigenden in die Berufswelt, wo das fachliche Wissen und effiziente Arbeitsweisen noch nicht gefestigt sind, muss man Unterstützung anbieten. Dabei geht es jedoch nicht um eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wo man wie am Fließband zuerst diese Tätigkeit und anschließend jene erledigt. Vielmehr müssen die Rahmenbedingungen erklärt werden. Es muss beigebracht werden, was gemacht werden soll und was die beste Art und Weise dafür ist. Zusätzlich soll noch ein Rahmen oder eine Art Korridor aufgezeigt werden, in dem man sich bewegen soll, aber darin auch seine eigenen Methoden entwickeln kann. Person C vergleicht dies mit Fußball: Da muss auch zuerst klargestellt werden, dass es einen Ball gibt, den man mit dem Fuß in das gegnerische Tor schießen soll. Dann kann man noch zeigen, wie man den Ball mit der Fußinnenseite oder der Schaufel bewegen kann. Ist diese Basis geschaffen, so entwickeln die Spielenden ihren eigenen Stil beziehungsweise ihre eigene Signatur. Genau diese Einschulungsaufgabe ist speziell im Home-Office wesentlich, da man nicht einfach den anderen Mitarbeitenden über die Schulter schauen kann, wie die das machen. Es benötigt die Leitblanken, an die man sich orientieren kann. Die Bereitstellung dieser liegt in der Verantwortung der Führungskraft.

- **Sich gegenseitig kennenlernen**

Sobald die fachlichen Themen geklärt sind, soll sich im nächsten Schritt das Team kennenlernen. Die Personen B, D und E schlagen hierfür Vorstellungsrunden vor. Eine Variante dazu wird von Person B genannt, in der die bestehenden Mitglieder jeweils eine 2 Minuten lange Präsentation über sich vorbereiten. Darin soll erwähnt werden, was die Person ausmacht und was sie für die Firma wichtig macht. Bevor diese Präsentationen gehalten werden, sollen die Neuankömmlinge kurz über sich erzählen, was sie bisher gemacht haben, was sie von den anderen wissen wollen und wieso sie glauben, hier im Unternehmen beziehungsweise im Team am richtigen Platz zu sein. Wichtig ist dabei die zeitliche Beschränkung, damit alle Teilnehmenden eine Chance zur Vorstellung haben. Nach einer kurzen Pause soll die Fragerunde mit den zuvor ausgedachten Fragen folgen, die je nach Zeitrahmen individuell lange ausfallen kann. Ziel dahinter ist die Interaktion und das offene Gespräch aller Beteiligten. Person B erwähnt jedoch, dass dies von der Teamgröße abhängig ist. Bei mehr als 8 oder 9 Leuten wird es mühsam. Darunterliegend sollte die Besprechung in ein bis eineinhalb Stunden zu bewerkstelligen sein. Person D berichtet von der Erfahrung aus der Personalabteilung, dass sich an einem anderen Standort alle Mitarbeitenden treffen und die Neuanfangenden mit einer Vorstellungsrunde in einem ähnlichen Format, wie von Person B beschrieben, nur ohne explizite Präsentation begrüßen. Auch hier besteht das Bedenken, dass so etwas nur abhängig von der Unternehmensgröße sinnvoll funktioniert. Für Person E bietet sich nach einer allgemeinen Vorstellungsrunde eine Art Speed-Dating an, in der eine Frage, wie zum Beispiel „Wenn du es dir aussuchen könntest: Mit wem auf der Welt würdest du gerne zusammen essen gehen?“, besprochen werden kann. Ziel dabei ist, einen ersten persönlichen Kontakt herzustellen. Anschließend rät Person E zu längeren 4-Augen-Gesprächen, wo die Teammitglieder einzeln mit der oder dem Neuen darüber sprechen, was sie machen beziehungsweise für was sie verantwortlich sind. Wenn die Angestellten zukünftig fachlich näher zusammenarbeiten, kann der Austausch auch in die Tiefe gehen. Als Format sollen diese Besprechungen über die kommenden Wochen verteilt stattfinden, sodass nur ein Termin am Vormittag und ein weiterer am Nachmittag stattfindet. Person D und F sind sich einig, dass ein derartiges Kennenlernen auch im Home-Office gut funktionieren kann, man aber aktiv dafür sorgen muss, dass es auch passiert. Konträr dazu vertritt Person B die Meinung, dass so etwas das persönliche Kennenlernen vor Ort nicht ersetzt.

- **Respektvoller Umgang und Teamkultur**

Einerseits ist es wichtig, den neuen Mitarbeitenden die Werte und Kultur des Unternehmens, wie in Kapitel 4.3.3 „Respektvoller Umgang und Teamkultur“ zu übermitteln. Laut Person D soll zusätzlich auch erklärt werden, wie es in der Firma so abläuft, worauf es ankommt, was gefordert, aber auch was geboten wird. Während man sich als Führungskraft dafür Zeit nimmt, darf man jedoch nicht auf den Rest des Teams vergessen. Hierzu empfiehlt Person E klarzustellen, dass die Neuen Vorrang haben. Dies soll transparent gemacht werden.

- **Schulung und Arbeitspakete**

Zuletzt gilt es die Aufgabenstellungen klar zu definieren und vorzubereiten. Person A spricht aus Erfahrung, dass dadurch die Zusammenarbeit im Home-Office gut funktionieren kann. Auch Person G teilt diese Ansicht mit gut aufbereiteten E-Learnings. Mit durchdachten Schulungen kann es auch virtuell gelingen, sich das Wissen anzueignen.

Zusammengefasst gilt es eine Willkommenskultur darzubieten, in der sich die neuen Mitarbeitenden wohl und wertgeschätzt fühlen. Schafft man es nicht eine Bindung zum Unternehmen herzustellen, dann riskiert man den Abgang der Person, was eine erneute Durchführung des Rekrutierungsprozesses zur Folge hat. Person E berichtet hierbei von Gesamtkosten in der Höhe von mindestens eineinhalb Jahresgehältern, bis man neue Angestellte gefunden und auf das notwendige Level gebracht hat.

4.4 Agile Softwareentwicklung und Teambuilding

In den Interviews wurde die Frage gestellt, ob Softwareentwicklungsmethoden, im Speziellen agile Modelle wie Scrum oder Extreme Programming positive Auswirkungen auf die Teamarbeit haben. Dabei ist anzumerken, dass nicht alle Befragten Erfahrung in diesem Bereich haben und stattdessen generell über strikte Rahmenbedingungen mit regulären Meetings gesprochen wurde. Im Nachgang werden die positiven und negativen Aspekte solcher Modelle erläutert.

- **Positive Aspekte**

Die Personen A und F sind davon überzeugt, dass agile Softwareentwicklungsmethoden positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben. Person A begründet es dadurch, dass Vorgehensmodelle wie Scrum, Kanban oder Extreme Programming verstärkt auf Kommunikation setzen. Die Besprechungen sind darauf ausgelegt, dass ein Informationsfluss zustande kommt. Zudem steht nicht nur die Aufgabe, sondern auch die Individuen im Vordergrund, was den Weg für ein Zusammengehörigkeitsgefühl ebnet. Für Person A sind dies alles förderliche Faktoren für eine Home-Office-Kultur. Im Vergleich dazu berichtet Person F, dass Scrum erst durch die enge Zusammenarbeit und den Abstimmungen untereinander leben kann. Genau diese enge Kooperation untereinander führt auch dazu, dass sich die Mitarbeitenden besser kennenlernen und einander zu schätzen wissen. Mittel- bis langfristig kann sich laut Person F die Gruppe an Entwickelnden zu einem Hochleistungsteam hocharbeiten, in dem sich alle gegenseitig unterstützen und füreinander da sind. In Bezug auf die Praktik des Pair-Programmings glaubt Person E, dass die Arbeit zu zweit besser funktionieren kann. Sie begründet es dadurch, dass sich Stärken stärken. Aus der Coaching-Erfahrung anderer Unternehmen berichtet Person C, dass manche Softwareentwicklungs-Teams im Home-Office viel performanter agieren. Grund dafür ist die Motivation, möglichst schnell wieder aus den Zoom- oder Microsoft Teams-Meetings herauszukommen. Die Besprechungszeit wird nicht überbeansprucht und der Fokus bleibt am Fachlichen. Dies hat allerdings auch negative Folgen, wie es im nächsten Abschnitt näher erläutert wird.

Ohne direkte Erfahrung mit agilen Methoden sprechen die Personen D und G positiv über strikte Rahmenbedingungen wie zum Beispiel die regelmäßigen, täglichen Meetings. Einerseits soll es laut Person D den fachlichen und zwischenmenschlichen Austausch fördern, was das Teamgefüge stärken kann. Andererseits meint Person G, dass der Mensch ein Gewohnheitstier ist und dementsprechend eine Routine hilfreich sein kann. Für manche Mitarbeitenden kann der fixe Anruf um 9:00 Uhr ein Eckpunkt zur Motivation darstellen, wenn sie mit ihrer Kollegschaft sprechen. Diese Regelmäßigkeit wurde im Unternehmen von Person G mit dem ersten Lockdown versucht zu etablieren.

▪ **Negative Aspekte**

Wie vorhin erwähnt, haben manche Teams Performanz-Steigerungen im Home-Office erzielen können. Person C empfindet dies allerdings als schlecht, da dieser Anstieg auf Kosten der sozialen Interaktion beruht. Gleichzeitig gibt es aber auch Fälle, in denen der fehlende soziale Austausch zwanghaft in den agilen Meetings versucht wird nachzuholen. Als Resultat verliert die agile Entwicklungsmethode an Schwung und wird träge. Die Empfehlung von Person C ist dementsprechend, die beiden Aspekte des fachlichen und zwischenmenschlichen voneinander zu entkoppeln. Dieser Vorschlag deckt sich auch mit der Vorgehensweise im Unternehmen von Person F, wo zum Beispiel das Daily-Scrum-Meeting um 15 Minuten verlängert wurde, um Zeit für den privaten Austausch zu gewährleisten.

Mit einer anderen Sichtweise sprechen die Personen B, E und H über die agilen Rahmenbedingungen unabhängig vom Home-Office:

Das System allein ist kein Garant. (Person B)

Damit solche Systeme funktionieren können, müssen laut Person B die Teilnehmenden den Sinn des jeweiligen Verfahrens sehen und sich selbst darin verwirklichen können. Wenn die Personen passen, kann es erfolgreich sein. Ist das nicht der Fall, endet es in einer Katastrophe. Verstehen Product-Owner nicht, was ihre Rolle ist, kann das Endergebnis trotz guter Arbeit des Scrum-Teams nicht das passende sein. Als Scrum-Master ist es wesentlich dafür zu sorgen, dass das Team die agilen Spielregeln versteht und auch danach lebt. Unter das Regelwerk fällt auch die Disziplin, sich an die Zeitfenster zu halten und sich auf die relevanten Dinge zu konzentrieren. Person E empfindet die Statusupdates als kritisch, wenn diese zu lange ausfallen und der Fokus nicht mehr auf das Treffen von Entscheidungen gelegt wird. Sie spricht aus eigener Erfahrung abseits der agilen Welt, wo monatlich ein 3-Tages-Meeting mit allen Stakeholdern abgehalten wurde. Den Hauptanteil der Zeit beanspruchte das Präsentieren der Ergebnisse und Erkenntnisse aus dem Vormonat. Nachdem diese Information für die Beteiligten mit Ausnahme der Geschäftsführung von geringer Relevanz ist, wurde die Besprechung auf 3 Stunden gekürzt. Die Information musste von allen Teilnehmenden vorab verteilt und entsprechend bearbeitet werden, sodass im Termin nur mehr Entscheidungen getroffen werden mussten. Diesen Aspekt gilt es laut Person E auch im agilen Umfeld zu berücksichtigen. Zuletzt ist Person H der Meinung, dass Besprechungen nur dann

stattfinden sollten, wenn es auch etwas zu sagen gibt. Mit einem langsamen Release-Zyklus und anderen Voraussetzungen an das Produkt wird im Unternehmen von Person H nicht auf Agilität gesetzt. Es werden auch keine täglichen Abstimmungsmeetings abgehalten, sondern alle 2 Wochen ein Jour fixe abgehalten, wobei die Teilnahme der Mitarbeitenden nicht verpflichtend sei. Die Unterlagen werden im Nachgang zur Verfügung gestellt.

4.5 Kontrolle und Vertrauen

Eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten und fehlendes Vertrauen sind laut den Personen A und F die Gründe dafür, wieso Führungskräfte dem Thema Home-Office skeptisch gegenüberstehen können. Im nachfolgenden Kapitel wird begutachtet, inwiefern Kontrolle notwendig ist und welche Möglichkeiten es dazu im Home-Office gibt. Zudem wird das Thema Vertrauen mit Erfahrungsberichten der Expertinnen und Experten, sowie Maßnahmen zur Vertrauensgewinnung behandelt. Abschließend werden die Maßnahmen bei Verstößen gegen Richtlinien erläutert.

4.5.1 Kontrolle

Im Bereich der Kontrolle gehen die Meinungen der Befragten stark auseinander. Während sich einige für die Notwendigkeit aussprechen und Beispiele für mögliche Methoden liefern, sehen andere keinen Bedarf dafür, solange man den Mitarbeitenden vertrauen kann. Die dabei erwähnten Aspekte werden nachfolgend beschrieben:

- **Kontrolle der Leistung**

Ich glaube, es ist gar nicht so schwierig zu kontrollieren und es ist auch notwendig zu kontrollieren. (Person E)

Für Person E geht es beim Thema Kontrolle darum, wie man als Führungskraft dazu steht und wie man es dem Team vermitteln kann. Eine Möglichkeit dazu stellen die in Kapitel 4.3.1 „Kommunikation“ im Abschnitt „Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene“ beschriebenen Statusmeetings dar, wo man den Mitarbeitenden klarmachen kann, dass die zu bearbeitende Aufgabe eine hohe Wichtigkeit hat. Nachdem zum Beispiel die daraus generierte Information an den Vorstand weitergegeben werden muss, möchte man als Vorgesetzte nah am Ball bleiben, damit ein möglichst gutes Ergebnis erzielt werden kann. Wesentlich dabei ist auch eine gute Fehlerkultur zu haben. Man muss die Haltung vermitteln, dass Fehler in Ordnung sind und man nur daraus etwas lernen kann. Damit der Lerneffekt allerdings gegeben ist, erfordert es eben diese enge Zusammenarbeit und Kontrolle. Person E bestätigt, dass dies in manchen Bereichen auch absolut notwendig ist, besonders im Home-Office, wenn man sich nicht zu Gesicht bekommt. Bei anderen Themen besteht der Bedarf womöglich nicht, wo man auch klar kommunizieren soll, dass man den Mitarbeitenden mit der eigenständigen Umsetzung vertraut. Laut Erfahrung gibt

es keine Probleme seitens der Angestellten, wenn man die Kontrolle so umsetzt. Die Personen A und F sind ähnlicher Ansicht:

Ganz ohne Kontrolle kommt man natürlich nie aus. (Person F)

Man soll die Statusmeetings, persönlichen Gespräche und Feedback nutzen, um auf Probleme aufmerksam zu werden. In der agilen Softwareentwicklung werden Werkzeuge zur Verfügung gestellt, mit der man die Leistung von Einzelpersonen und dem Team beobachten kann. Einerseits werden im Daily-Scrum die Fragen beantwortet, an was man gearbeitet hat, welche Tasks man als nächstes erledigen wird und wo es Schwierigkeiten gibt. Andererseits zeigt auch das Scrum-Board eine gute Übersicht, welche Mitarbeitenden welche Aufgaben bearbeiten, wie lange sie damit brauchen und ob es im Nachgang aufgrund unpassender Qualität noch mehrfach überarbeitet werden muss. Am Ende der Iteration sieht man auch die Gesamtleistung des Teams im Vergleich zur Vergangenheit. Person F warnt aber, dass es hier mehrere Einflussfaktoren gibt. Home-Office oder Teambuilding allein sind oft nicht ausschlaggebend.

Eine verwandte Kontrollmethode beschreibt auch Person H aus eigener Erfahrung. Ähnlich dem Daily-Scrum werden hier im Zweiwochenrhythmus in den Jour fixes die Fragen beantwortet, was man bewerkstellig hat, was die nächsten Aufgaben sind und ob Probleme behandelt werden müssen. Zusätzlich ist ein formloser Statusbericht über die erledigte Arbeit zu verfassen. Sofern es um wichtige Themen geht, besteht engerer Kontakt zur Führungskraft. Die Motivation, gute Ergebnisse abzuliefern, ergibt sich für Person H aus dem Nachdruck, dass man diese Statusupdates abgeben muss und die Anstellung als studentische Fachkraft befristet ist. Somit liegt es in der Eigenverantwortung der einzelnen Person eine entsprechende Leistung zu liefern.

▪ **Voraussetzung zur Kontrolle der Leistung**

In vielen Unternehmen werden Leute bezahlt, die nichts tun. (Person C)

Person C beschreibt ein Problem, dass Angestellte teilweise nichts tun, weil sie keine oder zu wenige Aufgaben bekommen und dadurch unterbeschäftigt sind. Diese Menschen sind in der Situation auch nicht glücklich. Man spricht hier vom Boreout-Syndrom, welches ähnlich dem Burnout-Syndrom negative Folgen haben kann. Aus dem Grund ist es essenziell, dass vor jeglicher Kontrolle erst einmal eine Basis geschaffen wird. Dazu zählen sinnvolle Arbeitspakete und passende Messgrößen. Die Personen C, E und G sehen es als klare Führungsaufgabe, eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitenden zu führen und die Aufgaben zu definieren. Es müssen klare Ergebnisse, Ziele und Erwartungshaltungen festgelegt werden, anhand deren man im Nachgang auch eine Leistungsbeurteilung durchführen kann. Für Person G ist es dabei wichtig, sowohl auf das Erfahrungslevel als auch die Stärken und Schwächen der Individuen einzugehen. Person C geht einen Schritt weiter und will die Angestellten in den Entscheidungsprozess miteinbeziehen. Das Treffen der Entscheidungen soll allerdings auch tatsächlich gemeinsam erfolgen und nicht die Frage vom Vorgesetzten sein, ob man mit der Vorgabe einverstanden ist. Hier kommt nämlich oft ein „Ja“ als Antwort zurück, nachdem eine

Scheu davor herrscht, nicht zuzustimmen. Sobald das Ziel und die Vorgehensweise identifiziert wurden, müssen passende Messgrößen zusätzlich zur Zeitmessung gefunden werden. Metaphorisch gesehen darf man hier nicht versuchen im Apfelpfad nach Birnen Ausschau zu halten. Als Servicemitarbeitende soll man zum Beispiel nicht an den beantworteten Mails gemessen werden. Man kann ja nichts dafür, wenn der Posteingang leer bleibt. Laut Person C müssen es zusammengefasst schlaue Messwerte sein, die mit dem eigenen Berufsfeld übereinstimmen. Im letzten Schritt gilt es eine quantitative Menge zu eruieren.

Erst mit diesen Voraussetzungen kann mit der Kontrolle der Leistung begonnen werden. Die Personen C, E und G sind sich einig, dass es einem regelmäßigen Austausch Bedarf, um auch die Übersicht zu behalten. Falls dann der Fall eintritt, dass statt zum Beispiel 3 Arbeitspaketen nur 2 vollendet wurden und man als Führungskraft meint, dass noch mehr gehen sollte, dann gilt es nachzuschärfen. Nach dem Motto

Als Führungskraft muss man Menschen mögen. (Person E)

soll den Mitarbeitenden Unterstützung angeboten werden. Das kann Hilfe bei der Prioritätenfindung sein, aber auch die Organisation von weiterbildenden Maßnahmen. In dem Bezug sprechen die Personen A und E auch davon, dass das Wort „Kontrolle“ an sich auf Deutsch negativ behaftet ist. Stattdessen könnte man die Begriffe „Mentoring“, „Coaching“, „Controlling“ oder „Feedback“ verwenden. Schlussendlich geht es laut den Personen C und E darum, dass die Mitarbeitenden grundsätzlich nichts machen, um Schaden anzurichten. Sie wollen ihre Bedürfnisse befriedigen und wesentlich dabei ist eine für sie sinnvolle Arbeit. Deshalb sollte man sich vom Tauschgeschäft der industriellen Zeigeschichte – Zeit gegen Geld – verabschieden und Sinn anbieten, um Engagement zu erhalten.

▪ **Kontrolle, ob gearbeitet wird**

Person C bekam in einem Beratungsgespräch die Anfrage, ob es nicht möglich wäre, auf den Computern der Mitarbeitenden eine Software zu installieren, die alle 10 Minuten Screenshots erstellt, um prüfen zu können, ob auch gearbeitet wird. Die Antwort war:

Was hätten Sie denn lieber? Dass Sie einfach nur eine verbrauchte Zeit bezahlen oder dass Sie Leistung bezahlen? (Person C)

Diese Ansicht, dass die Arbeitszeit im Home-Office nicht kontrolliert werden kann und auch nicht soll, teilen die Personen A, B, D, E, F und H. Einerseits ist es, wie Person E beschreibt, nicht möglich beim Fenster der Wohnung hineinzuschauen, ob wohl nicht gerade die Waschmaschine ausgeräumt wird. Es gehört hier das Vertrauen dazu, dass man den Mitarbeitenden entgegenbringt. Person H ist in dem Bezug auch noch nie aufgefallen, dass es jegliche Kontrollen im Unternehmen gegeben hätte, wann man online ist und wann nicht. Laut Person F muss man sich von dem klassischen Kontrollgedanken, der im Büro durch die Sichtbarkeit der Angestellten gegeben ist, verabschieden. Wenn man den Personen eine gewisse Flexibilität und Autonomie zugesteht, kann man auch

mit positiven Effekten rechnen. Person B ist der Meinung, dass man anstelle der Kontrolle an der Vertrauensbasis arbeiten sollte. Besteht seitens der Führungskraft kein Vertrauen zu den Teammitgliedern, so gibt es bei den Vorgesetzten einen Nachholbedarf. (Weiterführende Information zur Vertrauensgewinnung ist im nachfolgenden Kapitel 4.5.2 „Vertrauen“ zu finden) Die Personen A und D argumentieren, dass sie eine derartige Kontrolle nur im Verdachtsfall durchführen wollen. Eine Hilfestellung bieten laut Person D technische Kanäle wie zum Beispiel Skype for Business. Mittels der Statusanzeigen kann geprüft werden, wie lange Personen für eine Rückmeldung brauchen, wenn sie im grünen Status „aktiv“ sind. Tritt der Fall öfters auf, dass Antworten verspätet kommen, so empfiehlt es sich ein Gespräch zu führen und die Gründe hinter dem Verhalten zu eruieren. Person D rät hierbei auf die Wortwahl zu achten, um kein Gefühl des Misstrauens aufkommen zu lassen. Sofern die Person lediglich fokussiert und ununterbrochen den Tätigkeiten nachgehen möchte, könnten zum Beispiel die von Person C in Kapitel 4.3.3 „Respektvoller Umgang und Teamkultur“ beschriebenen ungestörten Arbeitsphasen etabliert werden.

4.5.2 Vertrauen

Wie bereits eingangs erwähnt, ist fehlendes Vertrauen eines der Gründe, wieso Home-Office oft bei den Führungskräften auf Skepsis gestoßen ist. Person A berichtet, dass das Team sich erst beweisen musste, bevor die Zweifel überwunden wurden. Die Personen D, G und H erzählen Positives, dass es in ihren Unternehmen und Teams nicht an Vertrauen mangelt und das Arbeiten von zuhause gut funktioniert. Wenn es allerdings tatsächlich an Zuversicht fehlt, dass die Leistung im Home-Office erbracht wird, so muss man entsprechende Maßnahmen einleiten.

Die Personen B, D, E, F und H sind sich einig, dass persönliche Gespräche, in denen man sich auf die Mitarbeitenden einlässt und ihnen Wertschätzung gegenüber bringt, eine der besten Maßnahmen darstellt.

Die größte Teambuilding-Maßnahme ist für mich das Interesse der Führungskraft an Menschen. (Person E)

Verspürt man als Vorgesetzte ein mulmiges Bauchgefühl bei den Angestellten, so gilt es zu analysieren, beobachten und mit den betroffenen Personen in Kontakt zu treten. Man muss klarstellen und kommunizieren, was das Problem ist. Anschließend soll die- oder derjenige die Chance bekommen, die eigene Situation zu schildern. Möglicherweise waren die Aufgaben zu schwierig oder es plagen private Themen, die einen ungestörten Fokus auf die Arbeit nicht erlauben. In jedem Fall soll erfragt werden, was die Person benötigt oder welches Bedürfnis sie hat. Als Führungskraft kann man als Maßnahme ein entsprechendes Service anbieten: Seien es Schulungen, technische Mittel oder eine engmaschigere Betreuung. Wie Person E beschreibt, sind aber auch Grenzen gesetzt: Bei den Vorgesetzten handelt es sich meist nicht um psychologische Fachkräfte. Nichtsdestotrotz gibt es die Möglichkeit sich bei entsprechenden Anlaufstellen zu melden und externe Hilfe zu organisieren. Im Endeffekt sollen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und wichtig fühlen. Person B glaubt, dass sie dann auch bereit

sind, eine entsprechende Leistung zu erbringen. Laut Person F entsteht dadurch über die Zeit eine Vertrauensbasis in beide Richtungen. Person C betont aber, dass dieses Interesse am Menschen ernst gemeint sein soll, da alles andere auffällt. Hierbei ist zum Beispiel der regelmäßige Austausch auf privater Ebene wichtiger als der einmal jährliche und vom Unternehmen vorgeschriebene Jahresdialog. Diese periodischen Gespräche sehen auch Person D und G als essenziell, um den Kontakt zu halten und das Gefühl zu vermitteln, dass man sich auf die Angestellten einstellt. Damit bei den Online-Meetings aber kein unbewusstes Misstrauen bezüglich ungewollter Zuhörenden aufkommt, ist es wichtig die Kamera für bestmögliche Transparenz zu aktivieren, wie es in Kapitel 4.3.2 „Verwendung der Kamera“ erläutert wurde.

Unter der Berücksichtigung der persönlichen Bedürfnisse und Anliegen schlägt Person E zusätzlich vor 3 Verbesserungsaufgaben zu definieren, wodurch die Zusammenarbeit optimiert werden soll. Je nach Eskalationsstufe gilt es hier Zeit zu investieren und sich als Führungskraft um die Mitarbeitenden mithilfe regelmäßiger Abstimmungen und intensivem Coaching zu kümmern. Entwickeln sich die Ergebnisse innerhalb von 2 Monaten nicht ins Positive, muss erneut ein Gespräch aufgesucht werden. Oftmals ist dies die Situation, wenn die Person bereits innerlich gekündigt hat. In dem Fall muss klargemacht werden, dass es noch eine letzte Chance gibt, wo die oder der Betroffene noch einmal richtig Energie reinstecken soll und auch die Verantwortung dafür bekommt, dass es funktioniert. Als Vorgesetzte kann man Unterstützung anbieten, hat aber das Pflichtgefühl an die- oder denjenigen übergeben. Zeigt auch diese Maßnahme keine Wirkung, so muss man sich mit dem Gedanken beschäftigen, ob die Person nicht wo anders besser aufgehoben ist. Wie Person B, E und F erklären, passen nicht alle in ein jedes Team. Person A argumentiert, dass bei nicht vorhandenem und reparierbarem Vertrauen eventuell die Kündigung die einzige Option ist.

Die Personen A und D betrachten die Vertrauensbildung noch aus einem anderen Blickwinkel. Wenn Projekte und Aufgaben gemeinsam erfolgreich umgesetzt werden, so wird einerseits die Zusammenarbeit im Team gestärkt, aber auch das Vertrauen in Richtung Führungsebene gekräftigt, sodass speziell die zuvor erwähnten Kontrollmethoden wie zum Beispiel das Prüfen der Arbeitszeit an Notwendigkeit verlieren.

4.5.3 Verstoß gegen Richtlinien

Auf die Frage, wie man mit Mitarbeitenden umgehen soll, die gegen Richtlinien und Rahmenbedingungen verstoßen, ähneln die Antworten teilweise jenen bei fehlendem Vertrauen. Primär soll auch hier laut den Personen A, B, D und F ein offenes und respektvolles Gespräch geführt werden. Es ist dabei Aufgabe der Führungskraft das „Warum?“ herauszufinden. Man muss eruieren, woran es liegt, dass zum Beispiel einzelne Teammitglieder immer zu spät zum Daily-Scrum kommen. Die dahinterliegenden Gründe können dabei stark variieren.

- **Unpassende Teamzusammensetzung**

Eine Möglichkeit besteht darin, dass wie vorhin beschrieben die betroffenen Angestellten nicht in das Team oder das Unternehmen passen. Vielleicht sind auch die agilen Entwicklungsmethoden wie Scrum nicht mit den eigenen Vorgehensweisen kompatibel.

Laut den Personen B, E und F sind Menschen zu verschieden, dass eine jede Teamkonstellation funktionieren kann. Während Mitarbeitende in einer Organisation nicht zurechtkommen, können sie in einer anderen mit neuen Aufgaben, Rahmenbedingungen und Vorgesetzten aufblühen. Für Person E ist die Kündigung allerdings die letzte Wahl.

- **Gemeinsame Bürotage für bessere Teamarbeit**

Obwohl Person A selbst noch keine derartigen Erfahrungen gesammelt hat, besteht die Vermutung, dass manche Individuen nur gemeinsam im Team arbeiten können, was im Home-Office vielleicht nicht gleichwertig gesehen wird. Als Empfehlung können gemeinsame Tage im Büro ausgemacht werden, um einen Ausgleich zu schaffen.

- **Verweigerung der Videoübertragung bei Besprechungen**

Im Fall von Person D wurde in diversen Besprechungen das Aktivieren der Kamera von Einzelpersonen verweigert. Als Argumente wurden technische Hindernisse, wie ein unter dem Tisch eingebauter Laptop oder eine nicht optimale, seitliche Ansicht angeführt. Ebenso kann ein nicht gestyltes Erscheinungsbild die Scheu vor der Kamera auslösen. Trotz Überzeugungsarbeit von Person D konnte keine Umstimmung erzielt werden. Während sie das in den informellen Kaffeepausen nicht als problematisch sieht, sollten die Regeln ihrer Meinung nach bei den fix festgelegten Statusmeetings oder anderen formalen Besprechungen eingehalten werden.

- **Sinnhaftigkeit der Richtlinien**

Person F ist der Auffassung, dass manche Menschen sich nicht an Regeln halten, weil sie die Hintergründe für schlecht oder zu kompliziert halten. Ein Verstoß soll dabei nicht immer als negativ und destruktiv betrachtet werden, da man teilweise auch etwas daraus lernen und den Prozess optimieren kann. Es muss allerdings im Rahmen bleiben und begründbar sein.

Unabhängig des Verstoßes beurteilt Person A den Ausschluss von der Home-Office-Regelung als falschen Ansatz.

4.6 Messen des Erfolgs von Teambuilding

Um nach der Durchführung von Teambuilding-Maßnahmen deren Wirksamkeit prüfen zu können, benötigt es an geeigneten Methoden und Messgrößen. Die Expertinnen und Experten berichten über verschiedene Möglichkeiten, die in Frage kommen und teilweise in den Unternehmen bereits Anwendung finden. Bevor die Optionen allerdings näher erläutert werden, erklärt Person C, dass man hier auf die individuellen Gegebenheiten eingehen muss.

Es hilft ja nichts, wenn ich eine Herde von Gnus habe, aber die

Wasserverdrängungsdichte messe, die bei einem Nilpferd relevant wäre. (Person C)

Man darf nicht den Fehler begehen, Systeme aus anderen Organisationen zu kopieren. In den unterschiedlichen Firmen sind die Menschen verschieden. Sie ticken anders. Es gibt

verschiedene Kulturen und variierende Unternehmensgrößen. Person C beschreibt auch, dass die Gedankenmuster von in der Stadt lebenden Personen nicht die gleichen sind, wie die von Leuten am Land. Dementsprechend ist es essenziell auf das eigene Unternehmen zugeschnittene Bemessungsgrundlagen zu finden. Folgende Werkzeuge stehen zur Verfügung:

4.6.1 Messen der Leistung

Für die Personen A, B, C und F stellt der Output des Teams einen möglichen Indikator dar, ob die Teambuilding-Maßnahmen einen positiven Effekt erzielen konnten. Person A argumentiert, dass speziell im Rahmen von Scrum beobachtet werden kann, wie viele Story-Points pro Sprint umgesetzt werden. Aber auch außerhalb agiler Vorgehensweisen kann geprüft werden, wie viele Aufgaben erledigt wurden und wie zufriedenstellend die gelieferte Qualität ist. Person F stimmt dem zu: Mittel- bis langfristig stellen das Sprint-Ergebnis und die daraus resultierenden Metriken wie zum Beispiel die Velocity eine Messgröße dar, anhand der man das Level an Zusammenarbeit beurteilen kann. Aus Sicht von Person C sind auch Rückweisungsraten und Beschwerden passende Faktoren. Des Weiteren besteht die Möglichkeit das Team miteinzubeziehen und eigene Bemessungsgrundlagen definieren zu lassen. Die Personen B, C und F warnen jedoch, dass in die Betriebsergebnisse auch soziale Themen hineinspielen, die man nicht rein auf Teambuilding-Maßnahmen zurückführen kann. Durchlaufen Mitarbeitende zum Beispiel eine Trennung, wodurch sie für eine gewisse Zeit nicht bei der Sache sind, so kann man zwar versuchen die Situation abzumildern, aber verhindern kann man es nicht. Wie Person B erklärt, kann man als Betrieb nicht für alles verantwortlich gemacht werden.

4.6.2 Beurteilung der sozialen Faktoren

Im Gegensatz zu den harten Fakten empfinden die Personen A, B, C und D das Messen von persönlichen und emotionalen Haltungen, sowie Befindlichkeiten als schwierig. Einerseits kann man schlecht so etwas wie die Anzahl an Treffen in der Kaffeeküche heranziehen. Vielleicht mögen manche Menschen derartige Zusammenkünfte, andere allerdings nicht. Andererseits hängt der jeweilige Gemütszustand auch davon ab, auf welchem Fuß man zuerst aufgestanden ist. Entweder man hat einen guten Tag oder eben nicht.

Ein Teil des Erfolgs, ob Teambuilding funktioniert, ist eine reine, emotionale Momentaufnahme. (Person C)

Wie diese Daten erfasst werden können, wird nachfolgend erläutert.

- **Anonyme Umfragen**

Laut den Personen A, C, E, G und H eignen sich periodische, anonyme Umfragen. Dabei können zum Beispiel Fragen über die Zufriedenheit im Unternehmen, im Team, mit der Führungskraft und mit dem Projekt gestellt werden. Beim Umfang spalten sich jedoch die Aussagen. Im Unternehmen von Person H werden zwischen 25 und 50 Themen abgefragt. Person G spricht von ungefähr 12. Um den Mitarbeitenden nicht auf die Nerven zu gehen, empfehlen die Personen A, G und H nur quartalsmäßige beziehungsweise

halbjährliche Befragungen. Im Gegensatz dazu plädiert Person C für ein kurzes Stimmungsbild im Sinne von „Gut“, „Mittelmäßig“ und „Schlecht“.

Die Personen A und E betonen speziell die Anonymität, damit ehrliche Antworten gegeben werden und besonders in verkrachten Teams die Probleme ans Licht kommen können. Zudem ist es laut Person B wichtig, dass derartige Umfragen nie unter Druck passieren oder mit Gehältern in Verbindung stehen. Wenn Mitarbeitende nur temporär vor den Befragungen eine positive Haltung zeigen, um die Zustimmung der Kollegschaft zu erhalten und somit mehr Geld zu bekommen, so fällt das früher oder später auf und trägt negative Folgen mit sich.

- **Öffentliche Umfragen in der Gruppe**

Bezüglich offener Umfragen im Team raten die Personen D und E zur Vorsicht. Aus eigener Erfahrung berichtet Person D, dass in der großen Runde Probleme nicht angesprochen werden. Stattdessen empfiehlt sie Einzelgespräche, wie sie im nächsten Abschnitt beschrieben werden. Person E ist der Meinung, dass bei besonders motivierten Teammitgliedern gemeinsame Befragungen funktionieren können. Man muss als Führungskraft nur darauf achten als letztes zu antworten. Ansonsten werden die Angestellten sich eher um die Aussage der Vorgesetzten scharren und sich womöglich nicht trauen, einen anderen Standpunkt zu vertreten. Person E empfiehlt diesbezüglich auch gezielt zu fragen, ob die Umfragen anonym oder öffentlich sein sollen.

- **4-Augen-Gespräche**

Wie vorhin erwähnt, hilft laut Person D der individuelle Austausch, um Probleme herausfinden und auch ansprechen zu können. Sie betont, dass dafür eine gewisse Vertrauensbasis vorhanden sein muss. Es muss diese Kultur bestehen, wo die Mitarbeitenden der Führungskraft jegliche Anliegen anvertrauen können.

- **Feedbackkultur**

Diese Kultur sieht Person G als einen wichtigen Faktor. Mit Hilfe einer offenen Kommunikation und konstruktivem Feedback können Themen besprochen werden, wo Optimierungspotenzial herrscht. Die Relevanz von Kritikfähigkeit unterstreicht auch Person B.

- **Selbsteinschätzung der Führungskraft**

Die Personen D und F sind der Ansicht, dass man auch eigenständig einschätzen kann, ob die Teambuilding-Maßnahmen funktionieren. Einerseits traut sich Person D als Führungskraft selbst zu, feinfühlig genug zu sein und aktiv darauf zu achten, ob sich Faktoren verbessert haben oder ob noch nachgebessert werden muss. Im Zusammenhang mit regelmäßigen Abstimmungsmeetings kann die Stimmung im Team diesbezüglich beobachtet und erfasst werden. Im Gegensatz dazu erkennt Person F anhand der freiwilligen Teilnahme an den diversen Teambuilding-Events, wie zum Beispiel der virtuellen Kaffeepause, ob das Angebot angenommen wird oder nicht.

- **Einbeziehen des Teams**

Zuletzt teilen die Personen B und C die Meinung, dass man das Team selbst befragen kann, welche Kriterien zur Überprüfung der Wirksamkeit herangezogen werden sollen. Schlussendlich wissen die Mitarbeitenden selbst am besten, was sie stört und was verbessert werden muss. Zudem empfinden die Angestellten erfahrungsgemäß die Möglichkeit zur Mitgestaltung als positiv. Dadurch wird auch die Akzeptanz gegenüber den Maßnahmen höher. Person C erläutert, dass Vorgesetzte es aber ehrlich meinen müssen. Die Maßnahmen und Überprüfungen sollen nicht durchgeführt werden, weil man es tun muss, sondern weil man wissen will, wie es den Teammitgliedern geht.

Unabhängig der Evaluierungsmethode sind sich die Expertinnen und Experten einig, dass die Messgrößen über die Zeit beobachtet und verglichen werden müssen. Ist keine positive Entwicklung zu sehen oder verändert sich etwas zum Schlechteren, so sollen Maßnahmen eingeleitet werden. Ist man auf einer Skala von 1 bis 10 exemplarisch bei einer 5, so bedarf es an Gesprächen, was die Probleme sind und wie es verbessert werden kann.

Und so kann man das schon tracken, dass du irgendwann dazu übergehst, dass alle bei einer 9 oder 10 sind, und dann bist du im Hochleistungs-Team. (Person E)

Wie Person C erwähnt, gibt es laut Studien des Gallup Instituts hier noch großen Nachholbedarf, was die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen angeht. Dem dazugehörigen Bericht des Instituts ist zu entnehmen, dass in Deutschland beginnend von 2001 bis 2020 bei durchschnittlich 70% der Befragten kein Engagement gegenüber der Firma vorhanden war. Zugleich wird beschrieben, dass während der Corona-Pandemie jene Führungskräfte, die auf die individuellen Bedürfnisse der Personen eingegangen sind, eine gleichbleibende oder erhöhte emotionale Bindung erzielen konnten. (Nink & Sinyan, 2021)

4.7 Conclusio der Ergebnisse

Am Ende der Interviews wurden die Expertinnen und Experten gebeten, die 3 für sie wichtigsten Aspekte für die Teamarbeit im Home-Office zu nennen. Eine Rahmenbedingung dabei war, die technischen Voraussetzungen, wie zum Beispiel funktionierende Kommunikationstools oder eine stabile Verbindung zum Internet, außer Acht zu lassen. Trotzdem haben die Personen A, D und G die Wichtigkeit betont, es wie im Fall von Person G jedoch als das kleinste Problem angesehen. Die Erfolgsfaktoren werden nachfolgend beschrieben:

- **Kommunikation**

Ich will einfach zurück, wo ich sage: Zwei Menschen unterhalten sich. Punkt. Und darauf muss es wieder hinfließen, weil es in der heutigen Zeit anders nicht mehr möglich sein wird. Wir werden die Rechnung sonst präsentiert kriegen. (Person C)

Die Personen A, B, C, D, F und G sehen regelmäßige Kommunikation und eine offene Gesprächskultur als essenziell, damit die Zusammenarbeit im Home-Office funktionieren kann. Dazu zählt der Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden,

aber auch im Team untereinander. Sobald ein Konfliktpotenzial auftaucht, soll es offen angesprochen und behandelt werden. Zudem bieten periodisch geplante Besprechungen die ungestörte Zeit, um Informationen auszutauschen und den Kontakt zueinander zu pflegen. Laut Person C reichen 5 bis 10 Minuten, um ein x-faches Return-on-Investment zu erhalten. Ansonsten muss man mit hohen Opportunitätskosten rechnen, die man ständig indirekt bezahlen muss. Person A betont, dass man im Home-Office aktiv etwas tun muss, da sich die Gespräche nicht so automatisch wie im Büro ergeben.

- **Vertrauen**

Für die Personen A, C, D und E spielt das Thema Vertrauen eine große Rolle. Einerseits geht es darum, die Vertrauensbasis aufzubauen, aber andererseits muss das Vertrauen auch ehrlich entgegengebracht werden. Dazu zählt für Person D die Kontrolle der Arbeitszeit, die man nicht ohne Verdachtsfall durchführen sollte. Aus Sicht von Person C ergibt sich durch ein verdient blindes Vertrauen die Schnelligkeit in Unternehmen. In dem Bezug werden auch die von Stephen Covey beschriebene Misstrauenssteuer und Vertrauensdividende erwähnt.

- **Respekt und Achtsamkeit**

Die Personen B, D, F und H betonen die Wichtigkeit eines respektvollen Umgangs aus verschiedenen Blickwinkeln. Zum einen muss man laut Person B achtsam mit den Problemen der Mitarbeitenden umgehen. Wenn man sich zum Beispiel der Lebenssituation von Angestellten im Home-Office nicht bewusst ist, in der diese gleichzeitig auf die Kinder schauen müssen und aufgrund der eingeschränkten Quadratmeter keine Ausweichmöglichkeit haben, so stellt das daraus resultierende fehlende Verständnis eine Schwierigkeit dar. Aus Sicht von Person H ist bei der virtuellen Kommunikation darauf aufzupassen, dass man freundlich und professionell bleibt. Werden Aussagen negativ formuliert, so sind die Mitarbeitenden mit ihrer Frustration allein im Home-Office und können ihre Reaktion nicht einfach teilen. Für Person D geht es darum, bewusst eine Wertschätzung zu zeigen und Lob auszusprechen. Selbst bei kleinen Themen, die man eigentlich als selbstverständlich sehen würde, soll man das aktiv machen und speziell als Führungskraft vorleben. Zuletzt spricht Person F davon, dass ein Bewusstsein für einen gemeinsamen und inkludieren Umgang mit Teammitgliedern im Büro und zuhause geschaffen werden muss, um niemanden auszuschließen.

- **Fokus auf Persönliches**

Großen Wert auf die Möglichkeit des privaten Austausches legen die Personen D, F und H. Sie sehen es als notwendig, dass die Gespräche auf zwischenmenschlicher Ebene nicht neben den fachlichen Themen auf der Strecke bleiben und dementsprechend auch bewusst Zeit eingeplant werden muss. Laut Person F soll man hier als Führungskraft mit gutem Beispiel vorangehen und zeigen, dass derartige Unterhaltungen nicht nur erlaubt, sondern auch gewünscht sind. Person H betont, dass die Nutzung der Angebote, wie zum Beispiel virtuelle Kaffeepausen oder Online-Sporteinheiten, auf freiwilliger Basis erfolgen soll.

- **Transparenz**

Hinsichtlich der Transparenz im Home-Office melden sich die Personen C und G zum Wort. Ein Aspekt dazu ist das Aktivieren der Kamera bei Besprechungen. Obwohl es laut Person G kein persönliches Treffen ersetzt, funktioniert die Kommunikation online damit wesentlich besser. Von einer anderen Seite betrachtet Person C das Thema auch im Sinne von Ordnung und Hierarchie im Unternehmen. Es soll klar sein, wer für was verantwortlich ist, wer wofür wieviel bekommt und wer im Home-Office oder wer zuhause ist. Durch diese Offenheit soll sichtbar gemacht werden, dass es keine Bevorzugungen gegenüber individuellen Personen gibt. Speziell wenn Gegebenheiten vorschreiben, dass es zum Beispiel nur 5 Plätze im Büro und 5 für die Heimarbeit gibt, so muss das transparent sein. In dem Fall kommen laut Person C wiederum die Rolle der Führungskraft und die Kommunikation ins Spiel. Bevor die Vorgesetzten Mutmaßungen anstellen, ob jemand gerne zuhause arbeitet oder nicht, soll das Team miteinbezogen und die Entscheidung gemeinsam getroffen werden.

- **Klare Strukturen und Ziele**

Gesondert unterstreichen Person C und G die Wichtigkeit von klar definierten Strukturen, Aufgabenstellungen und Zielen. Diese müssen individuell festgelegt werden, um je nach gewünschtem Freiraum eigenständig arbeiten zu können. Fehlen diese Vorgaben oder Vorschläge für die bestmögliche Durchführung, so muss zu viel Energie investiert werden eigene Wege zu finden.

- **Ehrgeiz**

Für Person A ist der Ehrgeiz der Mitarbeitenden der drittwichtigste Faktor. Im Vergleich von Home-Office zum Büro ist die Ausprägung allerdings als äquivalent zu sehen.

- **Richtige Teamzusammensetzung**

Als fundamentale Voraussetzung müssen für eine funktionierende Teamarbeit laut Person B die richtigen Personen zusammengebracht werden.

- **Erfolge feiern**

Person B ist der Ansicht, dass nach Abschluss von Zielen explizit die Möglichkeit wahrgenommen werden soll, stolz auf sich zu sein und die Errungenschaften zu feiern. Diese Feier kann ein gemeinsames Essen oder eine Wanderung zu einer Berghütte sein, wo ein Buffet wartet. Die Aktivität selbst ist nebensächlich. Person B appelliert, dass es für das Team passen muss. Sie empfiehlt jedoch einen Ortswechsel, damit man dort wegkommt, wo man das Ziel erreicht hat und anschließend mit neuer Motivation wieder zurückkehren kann, um die nächsten Aufgaben zu bewältigen. Sofern nur der virtuelle Kontakt möglich ist, gibt es zum Beispiel die Option das Essen zustellen zu lassen. Laut Person B ist das besser als gar nichts, reißt aber die Mitarbeitenden nach einer Zeit nicht mehr heraus.

- **Empathie der Führungskraft**

Damit die Arbeit von zuhause möglichst reibungslos funktioniert, benötigt es laut Person E die Empathie der Führungskraft. Es muss großes Interesse am Menschen bestehen und die Bereitschaft vorhanden sein, viel Investment dafür darzubringen.

- **Entwicklung der Mitarbeitenden**

Zugehörig zum Interesse am Menschen soll auch die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Angestellten der wesentliche Fokus der Führungskraft sein. Person E erklärt, dass man mit den Mitarbeitenden zusammen einen Plan erstellen und eruiieren soll, was ihnen wichtig ist, wohin sie sich entwickeln wollen und was aktuell Themen sind. Dabei ist es in Ordnung, wenn jemand aufgrund der familiären Lage lediglich das Überleben sichern und dementsprechend aktuell nur die notwendige Arbeit verrichten will. Im Vergleich dazu benötigen Berufseinsteigende eine andere und engmaschigere Behandlung.

- **Freiheiten von Home-Office zulassen**

Zuletzt betont Person H, dass die Freiheiten vom Home-Office auch zugelassen werden sollen. Dazu gehört speziell, dass man die Stunden flexibler gestalten kann. Wichtig ist nur, dass der Kalender gepflegt und die Leistung im Endeffekt erbracht wird.

5 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Während vor der Corona-Krise viele Führungskräfte dem Thema Home-Office aufgrund fehlenden Vertrauens und unzureichender Kontrollmöglichkeiten skeptisch gegenüberstanden, so blieb während der harten Lockdowns für die meisten Unternehmen keine andere Wahl als die Heimarbeit zuzulassen. Diese Zeit hat jedoch gezeigt, dass die Arbeit von zuhause möglich ist und auch einige Vorteile mit sich bringt. Als Beispiel entfällt einerseits der Aufwand vom Pendeln und andererseits können die Mitarbeitenden auch von einer besseren Work-Life-Balance profitieren. Auch hinsichtlich der erbrachten Leistung konnten teilweise Performanz-Steigerungen im Vergleich zum traditionellen Büroumfeld erzielt werden. Die im Kapitel 2.2 „Home-Office“ genannten Studien und Erkenntnisse zeigen, dass Firmen ihr Home-Office Angebot nach der Pandemie beibehalten oder erweitern wollen. Diesen Wandel bestätigen die befragten Expertinnen und Experten anhand der eigenen oder gecoachten Betriebe.

Es muss allerdings berücksichtigt werden, dass eine reibungslose Zusammenarbeit von zuhause nicht ohne weiteres funktioniert. Abgesehen jeglicher technischen Voraussetzungen, für die mit entsprechenden finanziellen Mitteln gesorgt werden kann, können sich Probleme auf zwischenmenschlicher Ebene ergeben, wie die Recherchen aus der Literatur, sowie die Meinung der Interviewten zeigen. Mangels passenden Austausches wird Information nicht weitergegeben. Mitarbeitende können sich alleingelassen fühlen oder ausgeschlossen werden. Eingeschränkte Abschaltmöglichkeiten und Vermischung vom Arbeits- und Privatleben bieten die Gefahr von erhöhter Dauerbelastung. Unterbrechungen und Ablenkungen im eigenen Umfeld hindern eine effiziente Arbeit. Zugleich werden keine oder nur limitierte Zeit und Ressourcen für Teambuilding zur Verfügung gestellt.

Ziel dieser Masterarbeit ist die Beantwortung der Frage, welche Teambuilding-Methoden und Praktiken für die virtuelle Durchführung geeignet sind, um in Softwareentwicklungsunternehmen diese zuvor erwähnten Nachteile der physischen Distanz für Mitarbeitende im Home-Office gegenüber einem normalen Bürobetrieb zu reduzieren. Ausgehend von den recherchierten Grundlagen und den gewonnenen Erkenntnissen aus den Interviews wird nachfolgend eine Richtlinie präsentiert, in der die wichtigsten Aspekte für die Zusammenarbeit im Home-Office niedergeschrieben sind. Zur Validierung der Praktiken werden anschließend Mess- und Prüfmethode vorgestellt. Final folgt eine Conclusio mit Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten in diesem Bereich.

5.1 Leitfaden

Auch wenn es schlussendlich um die Teammitglieder und um die Zusammenarbeit geht, muss es allen Führungskräften klar sein, dass es ihre Aufgabe ist, die notwendigen Maßnahmen einzuleiten, zu organisieren, zu moderieren und in Folge die Umsetzung und Ergebnisse zu prüfen. Es besteht die Möglichkeit das Team miteinzubeziehen, gemeinsam Entscheidungen zu treffen und gewisse Teile zu delegieren, aber im Endeffekt fällt es unter die Verantwortung der Vorgesetzten, die notwendige Zeit und benötigten Ressourcen zur Verfügung zu stellen.

Nachdem im Fall von agilen Vorgehensmodellen, wie zum Beispiel Scrum, keine dezidierte Teamleitung vorgesehen ist, könnten Scrum-Master die Zuständigkeit für Teambuilding übernehmen. Zusammen mit den von Schwaber und Sutherland (2017) beschriebenen Aufgaben, bei Konflikten zu vermitteln, Hindernisse zu beseitigen und Besprechungen zu moderieren (Schwaber & Sutherland, 2017), würde auch die Organisation weiterer Maßnahmen in das Rollenbild passen. Die Empfehlung gilt aber auch hier nach den agilen Rahmenbedingungen vorzugehen und Entschlüsse gemeinsam im Team zu treffen.

Die Schritte zur Minimierung der Probleme im Home-Office werden nachfolgend erläutert:

5.1.1 Kommunikation

Eine der wichtigsten Aspekte für eine funktionierende Zusammenarbeit ist eine offene und bewusste Kommunikationskultur. Mit der Arbeit von zuhause ergeben sich Gespräche nicht mehr automatisch. Man sieht nicht, wenn jemand bei einer Aufgabe feststeckt oder komplett niedergeschlagen und frustriert ist. Zumeist haben die Betroffenen auch eine Scheu vor dem Nachfragen, da sie nicht lästig sein wollen oder das aktuelle Hindernis für zu unwichtig erachten. Neben diesem fehlenden Informationsfluss kann auch Isolierung zum Problem werden, da für einige Menschen die Arbeit einen wesentlichen sozialen Faktor darstellt. Gibt es keinen Austausch, so kann man sich in den eigenen 4 Wänden schnell allein fühlen.

Als Lösung können konkret folgende Maßnahmen durchgeführt werden:

- **Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene im Team**

Zum einen ist es wichtig, den Status untereinander zu teilen. Damit können Synergien sichtbar gemacht und Hilfe angeboten werden, wenn jemand anders Wissen oder Erfahrung in den jeweiligen Bereichen hat. Zusätzlich entsteht auch ein Zusammengehörigkeitsgefühl aufgrund der Transparenz, dass man gemeinsam an den Zielen arbeitet. Im Rahmen von Scrum würde man hierbei von den Daily-Scrum-Meetings sprechen, die täglich innerhalb von 15 Minuten stattfinden. Darin teilen alle Teammitglieder kurz ihre aktuelle Lage inklusive jeglicher Schwierigkeiten mit. Wenn aufgrund der Gegebenheiten eine nicht so enge Zusammenarbeit im Team benötigt wird, so kann ein periodischer Abstimmungstermin auch wöchentlich oder zweiwöchentlich erfolgen. Als technisches Hilfsmittel kann für derartige Statusupdates ein Kanban- oder Scrum-Board eingesetzt werden, um die Kommunikation auch visuell zu untermauern.

- **Regelmäßiger Austausch auf fachlicher Ebene mit der Führungskraft**

Die One-on-Ones mit der Führungskraft sollen dafür genutzt werden, um zu schauen, ob alles passt: Gibt es genügend Arbeit? Sind die Aufgaben verständlich? Gibt es Probleme? Wird Information benötigt? Die Empfehlung ist hier jeden beziehungsweise jeden zweiten Tag eine kurze Besprechung mit 5 bis 10 Minuten einzuplanen, damit die Zeit ungestört zur Verfügung steht und keine Scheu vor dem Fragen aufkommt. Sofern Themen zum Abklären sind, soll ein Folgetermin erstellt werden.

- **Regelmäßiger Austausch auf zwischenmenschlicher Ebene im Team**

Abgesehen vom fachlichen Austausch soll den Mitarbeitenden ein Ersatz für die informellen Gespräche in der Kaffeeküche oder beim Mittagessen geboten werden. Diese privaten Diskurse sind notwendig, um sich besser kennenzulernen, die Beziehungen untereinander zu stärken und infolgedessen auch die Zusammenarbeit zu verbessern. Als Option bietet sich einerseits das Aufbrauchen übrig gebliebener Zeit aus den formalen Meetings an. Zusätzlich können die sogenannten Eisbrecher-Fragen generell am Anfang eines gemeinsamen Termins gestellt werden, um die Stimmung aufzulockern und gleichzeitig mehr übereinander zu erfahren. Nachdem dies aber nicht ausreichend ist, soll dediziert ein Raum zur Verfügung gestellt werden, um über Themen abseits der Arbeit plaudern zu können. Zum Beispiel kann das Daily-Scrum oder auch andere regelmäßige Meetings für diesen Zweck um 15 Minuten erweitert werden. Eine andere Möglichkeit ist die virtuelle Kaffeepause, die mit einem täglich fixen Zeitpunkt im Kalender auf freiwilliger Basis stattfinden kann.

Aufpassen muss man hier im Hinblick auf 2 Aspekte: Zum einen soll die Flexibilität der lockereren Zeiteinteilung im Home-Office nicht eingeschränkt werden. Besser das Team befragen als indirekt jemanden ausschließen, weil zum Beispiel um die angesetzte Uhrzeit die Kinder zur Schule gebracht werden müssen. Zum anderen soll bei hybriden Home-Office-Modellen, wo Personen zuhause und im Büro sind, ebenfalls niemand exkludiert werden. Wenn Mitarbeitende vor Ort sind, so soll ein Laptop mit eingeschalteter Kamera mit in die Kaffeeküche genommen werden.

- **Regelmäßiger Austausch auf zwischenmenschlicher Ebene mit der Führungskraft**

Die zuvor erwähnten 5 bis 10 Minuten zum fachlichen Diskurs können auch für die Pflege der zwischenmenschlichen Beziehung genutzt werden, sofern es keine arbeitsbezogenen Themen zu besprechen gibt. Darüber hinaus empfiehlt es sich monatlich in einem längeren Termin über Anliegen hinsichtlich Zufriedenheit, Arbeitsmoral und sonstigen Problemen zu sprechen. Die Führungskraft soll dabei ernst gemeintes Interesse am Menschen haben und zeigen. Indem ohne zu werten zugehört und bei Bedarf Unterstützung angeboten wird, sollen die Mitarbeitenden das Gefühl bekommen, jegliche Bedenken oder Wünsche offenlegen zu können. Dazu muss eine entsprechende Vertrauensbasis geschaffen sein, die auch nur durch derartige offene Kommunikation und dem Halten von Zusagen aufgebaut werden kann.

- **Aktivieren der Kamera**

Unabhängig vom Grund der virtuellen Zusammenkunft sollen alle Teilnehmenden, sofern technisch möglich, die Kamera aktivieren. Dadurch können Körpersprache und Mimik einigermaßen sichtbar gemacht werden, um die nonverbale Kommunikation zu ermöglichen und visuell die Reaktionen mitzubekommen. Zudem wirkt die daraus resultierende Transparenz vertrauensfördernd. Einerseits sieht man die Mitarbeitenden und erkennt, dass diese anwesend sind und zum Beispiel nicht gerade die Waschmaschine ausräumen. Andererseits weiß man bei deaktivierter Kamera nicht, ob sonst noch jemand zuhört. Bei besonders heiklen Diskussionen kann bei Bedarf das Bild

geschwenkt werden, um die Sicherheit eines 4-Augen-Gesprächs zu gewährleisten. Eine klare Empfehlung gilt in dem Bezug auch gegen die Nutzung von Hintergrundmanipulationen jeglicher Art. Neben der eingeschränkten Transparenz wirkt die nicht zu 100% perfekte Technologie ablenkend. Ein teilweise halb abgeschnittenes Gesicht oder aus dem Nichts auftauchende Hände können die Konzentration auf das Wesentliche stören.

- **Treffen vor Ort**

Sofern die Option besteht, soll die Chance genutzt werden sich von Angesicht zu Angesicht auszutauschen. Auch wenn Besprechungen virtuell möglich sind, so ersetzt es nicht den physischen Kontakt. Um die Vorteile beider Welten zu erhalten, können neben dem Home-Office ein paar Tage ausgemacht werden, an denen das Team gemeinsam im Büro anwesend ist.

5.1.2 Team- und Arbeitskultur

Für eine effiziente Zusammenarbeit und einen respektvollen Umgang miteinander sollten folgende Werte gelebt werden:

- **Kommunikationsstandards**

Während Besprechungen ist es nicht nur unhöflich den anderen gegenüber, sondern hindert auch die Effizienz des Diskurses, wenn man sich währenddessen anderen Tätigkeiten widmet. Man sollte sich und den am Gespräch Teilnehmenden den Respekt erweisen und den Fokus zu 100% auf den Austausch richten. Zugleich müssen auch alle zum Wort kommen können, ohne dass jemand ein Meeting dominiert. Als Führungskraft kann man hier auch eine moderierende Rolle einnehmen und die ruhigeren Personen explizit ansprechen.

- **Kritikfähigkeit und Fehlerkultur**

Unabhängig vom Home-Office soll ein Bewusstsein geschaffen werden, dass Fehler nicht schlecht sind, sondern eine Möglichkeit zur Verbesserung darstellen. Den Angestellten soll es möglich sein, positive und negative Kritik auszuüben, die auch angenommen wird. Wichtig für eine derartige Feedbackkultur ist, dass man stets professionell und freundlich bleibt.

- **Umgang mit Personen im Büro und zuhause**

Um Ausschluss zu vermeiden, sollen die Mitarbeitenden bewusst auch in den Kaffeepausen und anderen sozialen oder fachlichen Terminen die Heimarbeitenden miteinbeziehen.

- **Ungestörte Phasen**

Für eine effiziente Arbeit werden Zeitfenster benötigt, in denen man sich ungestört konzentrieren kann. Das Home-Office bietet hierfür die Möglichkeit Nachrichtenprogramme einfach zu deaktivieren oder auf „Nicht stören“ zu schalten. Damit aber keine

Abkapselung entsteht, die Kollegschaft keine Kontaktmöglichkeiten mehr hat und keine negative Stimmung aufkommt, sollen diese Phasen klar kommuniziert und mit dem Team abgestimmt werden.

Nachdem im Home-Office die Kultur nicht einfach visuell anhand vom Umfeld erfasst werden kann, müssen die Werte expliziert transportiert und vorgelebt werden. Hier fällt es wiederum unter die Verantwortung der Führungskraft, speziell beim Onboarding neuer Mitarbeitenden bewusst darauf hinzuweisen.

5.1.3 Transparenz

Wie teilweise vorab schon beschrieben wurde, stellt das Thema Transparenz im Home-Office eine wesentliche Rolle. Nachdem man sich von zuhause auch nicht sieht und nicht mitbekommt, was im Unternehmen passiert, muss es bewusst sichtbar gemacht werden. Dazu zählen die bereits erwähnten Statusmeetings, aber auch das Aktivieren der Kamera. Wenn man zum Beispiel als Führungskraft den Großteil der Arbeitszeit in das Onboarding neuer Angestellten steckt, so soll es dem bestehenden Team klar kommuniziert werden, dass man nur limitiert erreichbar ist. Je transparenter der Umgang miteinander stattfindet, desto höher ist auch das Vertrauen und das Level an Zusammenarbeit.

5.1.1 Onboarding

Wenn man neue Angestellte weder fachlich noch sozial abholt, so ist man speziell im Home-Office dem Risiko ausgesetzt, dass diese Personen das Unternehmen womöglich schnell wieder verlassen. Darum gilt es speziell für die Vorgesetzten, aber auch für das restliche Team entsprechend Zeit zu investieren, um die Neuankömmlinge willkommen zu heißen. Nach der Bereitstellung des Equipments und einer Einschulung seitens der IT, muss die Führungskraft im engen und regelmäßigen Kontakt stehen und alle relevanten Aspekte zur Arbeit erklären. Dazu zählen unter anderem die zuvor erwähnten Werte der Team- und Arbeitskultur, aber auch Ziele, Aufgabenstellungen und die bestmöglichen Vorgehensweisen, um die Tätigkeiten abzuwickeln. Zudem sollen sich die Teammitglieder auch einander vorstellen und sich gegenseitig besser kennenlernen. Neben virtuellen Vorstellungsrunden und potenziellen Einzelgesprächen, sowie Pair-Programming- oder Pair-Review-Sessions, soll auch Zeit abseits der Arbeit für den Beziehungsaufbau genutzt werden. Die Möglichkeiten dazu werden nachfolgend erläutert.

5.1.2 Unterhaltung und Spiele

Unter dem Motto „Arbeit darf Spaß machen“ sollen auch Spiele und gemeinsame Aktivitäten nicht zu kurz kommen. Neben konkreten Teambuilding-Aufgaben, wie sie im exemplarisch in Kapitel 2.3.3. „Spezifische Teambuilding-Aktivitäten“ genannt werden, können zum Beispiel Spieleabende stattfinden, an denen man auf freiwilliger Basis virtuell oder in Person einige lustige Stunden miteinander verbringt und somit das Zusammengehörigkeitsgefühl stärkt. Zusammen essen, grillen oder wandern sind ebenfalls valide Optionen, um sich in einem anderen Rahmen

sozial austauschen zu können. Schlussendlich ist die Art der Aktivität aber nicht ausschlaggebend, solange es für das Team passt.

5.1.3 Agile Softwareentwicklung

Agile Vorgehensweisen wie Scrum sind darauf ausgelegt, Kommunikation und Transparenz zu fordern und zu fördern. Aus dem Grund eignet sich die Anwendung der Praktiken, wie auszugsweise dem Daily-Scrum oder Pair-Programming, um auch von zuhause aus effizient zusammenarbeiten zu können. Im Hinblick auf den sozialen Austausch muss allerdings besondere Achtung gelten. Steht weder Raum noch Zeit dafür explizit zur Verfügung, so kann es zwei Folgen haben: Entweder die Leistung steigt auf Kosten der zwischenmenschlichen Beziehungen, was langfristig negative Folgen haben kann, oder die Agilität verliert an Schwung, weil die privaten Gespräche ungeplant in die Meetings fallen und diese unkontrolliert verlängern. Wie im Kapitel 5.1.1 „Kommunikation“ beschrieben, muss explizit ein Angebot für Diskurse abseits fachlicher Themen eingeplant und zur Verfügung gestellt werden.

5.1.4 Kontrolle und Vertrauen

Vertrauen stellt im Home-Office einen wesentlichen Grundpfeiler dar, auf dem die Zusammenarbeit aufbaut. Nutzen Mitarbeitende die Freiheiten aus, so hat das negative Folgen auf die Ergebnisse, aber auch das restliche Umfeld in Form von sinkender Moral. Ähnliche Auswirkungen kann auch grundlos entgegengebrachtes Misstrauen seitens der Führungskraft mit sich bringen. Darum ist es wichtig, speziell im Rahmen der Heimarbeit umzudenken: Es soll die Leistung kontrolliert werden und nicht die Arbeitszeit. Die Art der Überprüfung soll zudem einem Coaching oder Mentoring ähneln und mit der zuvor erwähnten Feedbackkultur eine positive Umgebung bieten. Gibt es tatsächlich Probleme oder Misstrauen, so muss ein 4-Augen-Gespräch gesucht und der Ursache auf die Schliche gekommen werden. Womöglich fehlt Wissen oder die Situation im Eigenheim macht zu schaffen. In jedem Fall gilt es seitens der Vorgesetzten bestmögliche Unterstützung anzubieten. Potenziell können auch Prozesse optimiert werden, indem Mitarbeitende mit dem Verstoß gegen die Richtlinien auf Probleme aufmerksam machen.

Zeigt keine der Maßnahmen Wirkung, so muss man allerdings eine Entscheidung treffen. Abzuraten ist von einem Entzug des Home-Office-Rechts, da dadurch eine negative Stimmung gefördert und auch im Büro die erforderte Leistung womöglich nicht erbracht wird. Es kann jedoch sein, dass die betroffene Person wo anders besser aufgehoben ist. Ziel von Führungskräften soll es sein, das beste Team zu bauen. Wenn jemand nicht zur Gruppe passt, dann ist das in Ordnung. Die Menschen sind zu verschieden, um in jeder beliebigen Teamzusammensetzung miteinander arbeiten zu können. Womöglich fühlt sich die- oder derjenige in einer anderen Umgebung wohler. Wichtig ist in dem Fall rechtzeitig zu handeln, bevor Stimmung und Moral der restlichen Teammitglieder negativ beeinflusst werden.

5.2 Validierungsmöglichkeiten

Um die Effektivität des zuvor aufgeführten Leitfadens messen oder prüfen zu können, stehen folgende Möglichkeiten zur Verfügung. Zum einen kann die Leistung herangezogen werden, ob das Team performt und wie gut dementsprechend die Zusammenarbeit ist. Messgrößen wie die Anzahl der erledigten Aufgaben, die Velocity von Sprints in Scrum oder die Menge an Beschwerden bieten exemplarisch ein paar Anhaltspunkte. Hier ist es wichtig, die zum Unternehmen passenden Werte zur Prüfung zu eruieren und nicht blind von anderen Organisationen zu kopieren. Gleichzeitig muss man berücksichtigen, dass die Leistung von weiteren Faktoren abseits vom Teambuilding beeinflusst wird. Soziale Themen spielen eine große Rolle, weshalb man auch das emotionale Stimmungsbild zyklisch abfragen und die Veränderung beobachten soll. Dazu können periodisch anonyme Umfragen im Sinne von „Wie geht es dir?“ gestellt werden. Damit dies für die Mitarbeitenden nicht nervig wirkt, soll der Fragebogen kurzgehalten werden. Eine weitere Option stellen die zuvor erwähnten Gespräche mit der Führungskraft dar, wo konkret über die Zufriedenheit und Moral, beziehungsweise jegliche Probleme diskutiert werden kann. Zuletzt kann auch das Team selbst miteinbezogen und gemeinsam Messgrößen erarbeitet werden.

Weiterführende, vorgefertigte, aber auch kostenpflichtige Möglichkeiten sind der Team-Fitness-Test von Bendaly, der Temperament Sortierer von Keirse, die Teamrollen-Prüfung von Belbin und der Fragebogen zum Engagement Index des Gallup Instituts. Die daraus resultierenden Ergebnisse können zur Kontrolle, aber auch zur Steuerung des Teams Einsatz finden.

5.3 Conclusio

Die Arbeit im Home-Office stellt ein „New normal“ dar, mit dem Führungskräfte und Mitarbeitende umgehen lernen müssen. Verschläft man die Einführung entsprechender Maßnahmen, so riskiert man die negativen Folgen eines fehlenden Informationsflusses, sowie der Isolierung und des Ausschlusses von Personen. Als Resultat können sich eine schlechtere Leistung, höhere Unzufriedenheit, bis hin zu einer stärkeren Fluktuation ergeben.

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit zeigen, dass zur Lösung der angeführten Probleme nicht einzelne Teambuilding-Aktivitäten, sondern generelle Praktiken zur Förderung eines respektvollen und integrativen Umgangs miteinander gefragt sind. Wesentlich ist vor allem eine offene Kommunikationskultur, die explizit die Zeit und den Raum für fachliche und zwischenmenschliche Themen zur Verfügung stellt. Während alle Beteiligten ihren Teil leisten müssen, so liegt die Verantwortung zur Umsetzung derartiger Maßnahmen bei den Vorgesetzten.

5.4 Ausblick

Nachdem diese Arbeit rein auf Basis bestehender Literatur und der Erfahrung von 8 Expertinnen und Experten aufbaut, ist der nächste logische Schritt der tatsächliche Einsatz des Leitfadens in Unternehmen. Es soll im Rahmen von Softwareentwicklungsbetrieben geprüft werden, ob die Anwendung die negativen Aspekte des Home-Office lindern und die Zusammenarbeit und Zufriedenheit im Team stärken kann.

Zur weiteren Forschung kann zudem evaluiert werden, inwiefern es zu diesem Thema Unterschiede zwischen der Softwareentwicklung und anderen wissensbasierten Branchen gibt. Ebenso gilt es zu analysieren, welche Tools die Zusammenarbeit von zuhause bestmöglich unterstützen. Im Hinblick auf die 5 Phasen der Teamentwicklung von Tuckman, die kurz im Kapitel 2.1.2 „Phasen der Teamentwicklung“ genannt wurden, sollte erforscht werden, ob je Phase spezielle Maßnahmen mit Bezug auf Home-Office notwendig sind.

ANHANG A - Interviewleitfaden

Forschungsfrage:

Welche Teambuilding-Methoden und -Praktiken eignen sich für die virtuelle Durchführung, um in Softwareunternehmen die Nachteile der physischen Distanz für Mitarbeitende im Home-Office gegenüber einem normalen Bürobetrieb zu reduzieren?

1) Vorstellung der Expertin / des Experten

- Qualifikationen und Erfahrung in den Bereichen Teambuilding, Arbeiten bzw. Führen im Home-Office und Softwareentwicklung

2) Im Home-Office können sich folgende Probleme ergeben:

- Fehlender Informationsfluss (zwischen den Teammitgliedern / zur Führungskraft)
- Vereinsamung einzelner Mitarbeitenden
- Mitarbeitende im Büro schließen jene im Home-Office aus

Welche Teambuilding-Praktiken und -Methoden würden Sie jeweils einsetzen?

3) Kontrolle und Vertrauen

- Als Führungskraft: Wie sollte die Kontrolle der Mitarbeitenden im Home-Office aussehen?
- Welche Teambuilding-Praktiken würden Sie einsetzen, um Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden zu stärken?

4) Neue Mitarbeitende im Team

- Wie sollten neue Mitarbeitende im Team willkommen geheißen werden? (Speziell unter Betrachtung von Home-Office)
- Welche Teambuilding-Aktivitäten könnten hier stattfinden?

5) Agile Softwareentwicklung und Teambuilding

- Sehen Sie, dass die agile Softwareentwicklung mit den regulären Meetings, Pair-Programming, usw. positive Auswirkungen auf die Teamarbeit hat?
- Was ist mit Personen, die sich nicht an die Regeln/Rahmenbedingungen halten?

6) Ergebnisse vom Teambuilding prüfen

- Wie kann man prüfen oder messen, ob das Teambuilding positive Auswirkungen hat?

7) Zusammenfassung

- Welche 3 wichtigsten Aspekte sehen Sie für die Entwicklung von Teams im Home-Office? (Abgesehen jeglicher technischen Gegebenheiten, wie stabilem Internet und funktionierenden Kommunikationsprogrammen)

ANHANG B - Transkript Experteninterview Person A

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragter (B): Christoph Kerschenbauer

Datum: 09.11.2021

I: Herzlich Willkommen zum Experteninterview. Danke, dass du dir Zeit genommen hast. Zuallererst bist du damit einverstanden, dass ich das Interview aufnehme?

B: Natürlich. Kein Problem.

I: Wunderbar. Wie du weißt, geht es bei meiner Forschungsarbeit ja darum, wie Teambuilding im Home-Office eingesetzt werden kann, damit die Nachteile gegenüber normalen Bürobetrieb reduziert werden. Magst du dich da vorab einfach mal vorstellen, wie deine Qualifikationen oder Erfahrungen in dem Bereich Teambuilding, beziehungsweise Home-Office beziehungsweise auch Softwareentwicklung sind?

B: Ja gerne. Also mein Name ist Christoph Kerschenbauer. Bin jetzt seit ca. gut dreieinhalb Jahren in einer führenden Position. Das heißt, ich bin eigentlich als Führungskraft genau in den Zeitraum gefallen, wo Corona akut geworden ist und somit auch, sage mal Home-Office. Wobei in meiner letzten Firma wo ich zuvor war, war Home-Office schon vor Corona ein Thema. Also wir haben dort schon regulär Home-Office gemacht. Dazu vielleicht später ein wenig mehr. Aber prinzipiell habe ich das mitgemacht, wie ein Team funktioniert im Home-Office als leitende Führungsperson und auch wie man ein neues Team während Home-Office Phasen aufbaut.

I: Wunderbar, das hört sich gut an. Dann starten wir gleich in die erste wirkliche Frage rein: Wie du weißt können ja im Home-Office sich Probleme ergeben? Unter anderem kann das sein, dass ein fehlender Informationsfluss vorhanden ist. Entweder zwischen den Teammitgliedern oder zur Führungskraft. Es kann sein, wenn die Mitarbeiter im Home-Office sind, dass die vereinsamen, beziehungsweise wenn ein Ungleichgewicht herrscht, zwischen den Mitarbeitern im Büro und denen im Home-Office, dass da auch ein Ausschluss mehr oder weniger stattfindet. Dass entweder die Mitarbeiter im Büro miteinander reden, aber die im Home-Office ausschließen oder einfach generell keine Informationen weitergeben. Welche Teambuilding-Praktiken und -Methoden würdest du da jeweils sehen, die da helfen könnten?

B: Also eine der wichtigsten Dinge ist natürlich generell nicht auf Kommunikation zu verzichten. Punkt Nummer 1 ist ja nur, weil man nur Home-Office arbeitet, heißt nicht, dass man abgeschottet ist. Eines der wichtigsten Tools ist da ein guter, ich sag mal Messenger oder so wie MS-Teams, dass man wirklich connected ist und wirklich ganz einfach wen anrufen kann. Ich glaube, das ist eine Grundvoraussetzung, um ein funktionierendes Home-Office mit Mitarbeitern betreiben zu können. Des Weiteren würde ich sagen, eines der wichtigsten Dinge ist generell ein Austausch ein guter. Das heißt entweder direkt wen Anrufen oder regelmäßige Meetings. Ein Ding, dass wir bei unserem Team vor allem eingesetzt haben, war so eine Art virtuelles Kaffeekränzchen nach dem Mittagessen. Das heißt, wir haben wirklich täglich für eine halbe Stunde ein Meeting angesetzt. Ich glaub, das war um 13:00 Uhr circa, also wirklich nach dem Mittagessen, nach der Mittagspause, um uns generell auszutauschen. Das heißt vielleicht auch über private Dinge zu reden, einfach wie man sonst im Büro machen würde. Das heißt jetzt nicht, dass man gar nichts arbeitet zu der Zeit, aber generell, dass man so ein bisschen... Ja, ich sag mal über private Dinge quatschen kann. Sich ein bisschen austauschen, nebenbei arbeiten natürlich auch, aber das war eines der Dinge und Tools, die wir angewandt haben. Ich muss zugeben, ich habe das bei so einem Top 10 Business-Praktiken für Home-Office mal gelesen und habe mir gedacht, das probiere aus und das hat wirklich hervorragend funktioniert. Das hat deswegen auch gut funktioniert, weil wir es wirklich täglich gemacht haben. Es hat nur Ausnahmen gegeben, wenn es eben nicht funktioniert hat aufgrund von Termineinschränkungen. Dann haben wir es ausgelassen. Das hat aber die Produktivität überhaupt nicht eingeschränkt. Ganz im Gegenteil, es war sogar eher die Motivation höher dadurch. Und was wir auch gemerkt haben: Wir haben bei unserem Projektteam haben wir 2, 3 andere Teams gehabt, die das nicht gemacht haben und die haben wesentlich mehr Probleme gehabt mit so einer Art Ausschluss usw. bei Home-Office. Das habe ich in meinem Team überhaupt nicht gehabt. Habe es aber beobachtet bei anderen Teams.

I: Okay, hört sich wirklich gut an. Mit dem würden wir auch ehrlich alle 3 Probleme, glaube ich in den Griff kriegen. Genau. Vielleicht nochmal zu dem virtuellen Kaffeekränzchen: Ist es dann Teil der Arbeitszeit gewesen, oder hat das zur Pause gezählt?

B: Nein, war absolut Teil der Arbeitszeit. Ich habe das damals mit unserem Geschäftsführer abgesprochen und habe das eingeführt, weil wir waren wirklich komplett im Home-Office. Es hat quasi gar keine Möglichkeit gegeben, sich so zu treffen. Es war Lockdown zu dem Zeitpunkt. Und das war so eine Art persönlicher Austausch auch. Das war vor allem zu einer Zeit, wo... ja, Personen quasi überhaupt keine Kontaktmöglichkeiten außerhalb von der virtuellen Welt gehabt hatten. Die meisten haben nur ein Partner daheim gehabt, wenn sie glücklich waren. Ansonsten vielleicht sogar alleine, wenn es blöd hergeht. Und für viele Personen ist halt doch die Arbeit ein wesentlicher sozialer Faktor. Und das war wirklich abgestimmt mit dem Geschäftsführer. Der hat sogar hin und wieder teilgenommen. Das war quasi anstelle des Kaffeekränzchens nach dem Arbeiten. Also das war bei uns in der Firma auch sogar gewünscht zum Teil. Also, auch in der Arbeitszeit so quasi wirklich über Dinge zu reden und zu sprechen, vor Allem weil man da auf Ideen und Dinge kommt, die man sonst nicht machen würde. Sage ich einmal.

I: Hört sich gut an. Wunderbar. Dann würde ich gleich zur nächsten Frage weitergehen. Speziell als Führungskraft stellt es doch einige Änderungen dar, wenn man im Team in Person, also vor Ort führt beziehungsweise online. Wie sollte die Kontrolle der Mitarbeitenden im Home-Office aussehen?

B: Aus meiner Sicht sollte Kontrolle gar nicht wirklich notwendig sein. Es ist aber generell nicht nur im Home-Office der Fall, das ist generell als Führungskraft... Finde das Wort Kontrolle nicht gut. Also, ich mag da eher „lenken“ oder, ich weiß nicht „mentoring“, „coaching“. Der Punkt ist nämlich das, wenn einer nichts arbeiten würde im Home-Office beziehungsweise das ausnutzen würde, dass im Home-Office weniger gemacht wird, dann würde es auffallen. Also da braucht man gar nicht wirklich kontrollieren. Man muss nur achten: Was ist der Output? Gibt es irgendwie Probleme? Welchen Task hat er erledigt? Wenn man zum Beispiel in Daily-Meeting sind oder in einem wöchentlichen Meeting. Ansonsten direkte Kontrolle, dass ich jetzt prüfen würde: Wie ist die Arbeitszeit? Deckt sich das mit den Dingen? Solange kein irgendwelcher Verdacht besteht, würde ich darauf eigentlich gern verzichten und hab das bis jetzt auch gemacht.

I: Also zusammenfassend würde man die Leistung kontrollieren und nicht den Mitarbeiter?

B: Richtig, genau.

I: Und wie könnte man jetzt das Verhältnis oder das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern stärken? Speziellen, wenn die Führungskraft eigentlich ja nicht ganz vertraut, dass die Mitarbeiter im Home-Office auch wirklich arbeiten?

B: Das Problem habe ich interessanterweise selber gehabt mit unserem ehemaligen Geschäftsführer, also in der Firma, wo ich gearbeitet habe. Da war unser Geschäftsführer nicht wirklich ein Freund von Home-Office und er war sehr skeptisch anfangs gegenüber. Und ich war in der Situation, dass ich quasi oder... unser Team generell hat beweisen müssen, das wird mir Home-Office genauso gut, wenn nicht besser arbeiten, wie in der Firma. Und ein wesentlicher Faktor, was das Ruder herumgerissen hat für unsere Seite, als für Home-Office sage ich mal, war das, dass wir eigentlich wirklich gesehen haben: Wir haben mehr Output geliefert als zuvor. Wir haben sehr genaue Aufzeichnungen gehabt, weil wir Scrum zum Beispiel gearbeitet haben und haben dann wirklich die verschiedenen KPIs, zum Beispiel wie viele Scrum... also wie viele Story-Points pro Sprint umgesetzt wurden und so weiter verglichen von vor Home-Office und nach Home-Office beziehungsweise währenddessen. Und da ist wirklich herausgekommen, dass nicht weniger, sondern eher mehr umgesetzt worden ist. Und das war sozusagen ein Tool, um zu zeigen: Ok. Du brauchst uns nicht kontrollieren, es funktioniert von vornherein besser.

B: Ja, das ist... hört sich gut an. Auf die agile Softwareentwicklung werden wir in einer nachfolgenden Frage noch eingehen. Aber zuvor noch die Frage: Wenn jetzt ein neuer Mitarbeiter ins Team kommt, wie sollte dieser unter Betrachtung von Home-Office willkommen geheißen werden? Also kann das rein online erfolgen? Sollte man zuerst vor Ort sein? Wie sollte das am besten aussehen?

I: Also, wenn es irgendwie möglich ist, glaube ich vor allem am ersten Tag ist es wirklich wichtig, persönlich vor Ort zu sein. Ich glaube, dass man initial wen kennenlernt und mal mit dem Essen geht beziehungsweise herumführt wie alles so abläuft in der Firma, das sollte wirklich persönlich gehen, also persönlich sein, wenn es irgendwie geht. In Corona

haben wir teilweise die Situation gehabt, dass nicht mal das notwendig... also möglich war. Wenn es aber irgendwie geht, würde ich das gern wirklich persönlich machen. Die Frage ist dann, inwieweit persönlicher Kontakt nachher notwendig ist. Also ich habe die Erfahrung gemacht, dass, wenn die Tasks gut verteilt sind und wenn die Aufgaben wirklich gut vorgegeben sind und auch genug Kommunikation online da ist, dann ist es gar nicht unbedingt notwendig, dass man sich extrem viel persönlich trifft, auch in der Anfangszeit. Es kann genauso gut funktionieren, wie auch das Beispiel heuer in meinem Team gezeigt hat. Ich habe einige Teammitglieder neu aufgenommen. Und habe quasi mit Home-Office die Einführung gemacht mit ihnen. Das heißt, wir haben uns in den ersten Monaten vielleicht nur 1-, 2-mal nur gesehen. Es hat funktioniert. Ich glaube, das natürlich am Anfang vor allem wichtig ist, dass man sich mehr sieht und mehr Zeit für direkte Kontakte und Persönlichkeitsentwicklung nimmt. Allerdings kommt es sehr stark auf die Persönlichkeit drauf an. Also wenn einer sehr extrovertiert und offen ist, dann wird er auch fragen, wenn er Probleme hat im Home-Office. Bei introvertierten Personen muss man da mehr aufpassen, dass sie sich nicht alleingelassen fühlen und so weiter. Ich glaube, das kann man eher beurteilen, wenn man persönlich vor Ort ist, aber das ist je nach Situation, glaube ich, verschieden und das muss man als Führungskraft erkennen, was die andere Person braucht und was nicht.

I: Das heißt, man würde speziell zu Beginn auch aktiv, zum Beispiel täglich mal nachfragen, wie es einem geht, wenn man nichts hört? Zusammenfassend.

B: Genau. Richtig. Also, vor allem in den ersten 2, 3 Wochen würde ich sagen, mindestens einmal täglicher Kontakt und aktiv nachfragen, wenn man nichts hört, genau. Und dann je nach Persönlichkeit wie es gewünscht dies oder wie es eigentlich notwendig ist.

I: Ja

B: Aber ja, genau

I: Macht Sinn. Und eben für neue Mitarbeiter beziehungsweise generell, wenn man sich als Team näher kennenlernen will. Welche Teambuilding-Aktivitäten könnten hier stattfinden?

B: Also. Ich würde da unterscheiden zwischen zunächst mal Home-Office Teambuilding. Das heißt so generelle Meetings, wo sich alle zum Beispiel ganz wichtig mit Kamera sehen, dass man zumindest sieht, wen hat man vor Augen. Das ist ganz wichtig, wenn man immer nur eine Person hört, ist es kein Problem, wenn man sich schon kennt. Allerdings, wenn man neue Personen kennenlernt und nur hört, kann man sich schwierig was vorstellen, wenn man nur ein Foto kennt und so weiter. Das ist halt so einerseits mit Videotelefonie und andererseits wirklich für Teambuilding: Ich glaube, es ist unerlässlich, dass man auch irgendwas mal zusammen macht. Vielleicht ist es... reicht es, wenn man schon zusammen essen geht zumindest oder was trinken geht nach der Arbeit. Irgendwas, wo man sich persönlich und vor allem mal privat austauschen kann. Ich glaube, das ist ein ganz entscheidender Faktor für Teambuilding, dass man die Person kennt, mit wem man arbeitet. Nicht nur beruflich, sondern auch ein wenig privat. Aber wie gesagt, da muss man unterscheiden zwischen Teambuilding rein im Home-Office: Da würde ich sagen Meetings vor allem mit Videos. Das ist wirklich wichtig und ansonsten, wenn es irgendwie möglich ist, mal also wirklich persönlich treffen und vielleicht im Optimalfall sogar außerhalb von der Arbeitszeit.

I: Okay. Und speziell, wenn jetzt ein Team rein im Home-Office oder rein online wäre, kennst du da gewisse Teambuilding-Aktivitäten, die man... also das online... das Treffen, auch wie man das online abhalten kann?

B: Ja. Also. Was ich schon gemacht habe zum Beispiel ist so eine Art Quiz-Abend. Das heißt so... wir haben einen Nerd-Quiz veranstaltet. Und das vielleicht so 1, 2 Stunden gedauert. War natürlich auf freiwilliger Basis. Das heißt, niemand ist gezwungen da mitzumachen. Ist ja außerhalb von der Arbeitszeit. Allerdings hat das sehr gut funktioniert, um andere Personen kennenzulernen und auch irgendwie, obwohl man Gegner ist beim Quiz, dass man zusammengeschweißt wird als Team. Also sowas funktioniert recht gut. Genau das wäre eines und das andere, was ich vorher schon angesprochen hab: So Art virtuelle Kaffeekränzchen. Ich glaube solche Dinge stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und nicht zu vernachlässigen ist, wenn man einfach auch im Home-Office oder generell etwas zusammen umsetzt und ich sag mal Tasks beziehungsweise Dinge vor der Deadline fertigbringt. Ich glaube, das schweißt auch zusammen und das ist glaube ich relativ egal, ob das jetzt im Home-Office ist oder nicht.

I: Auf jeden Fall. Das bringt mich auch direkt zur nächsten Frage: Siehst du, dass agile Softwareentwicklung oder generell Softwareentwicklung mit beispielsweise den regulären Meetings, Pairprogramming und so weiter positive Auswirkungen auf die Teamarbeit haben kann?

B: Ja, auf jeden Fall. Vor allem, wenn man jetzt zum Beispiel im Office arbeitet, ist es sehr essenziell, welches Vorgehensmodell man verwendet, um ein Projekt abzuwickeln. Und natürlich agile Vorgehensmodelle so wie es Scrum oder auch Kanban oder Extreme Programming bieten sich da an, eben dadurch, dass sie verstärkt auf Kommunikation setzen und generell auch auf die Individuen einzeln eingehen. Das heißt, nicht nur der Task, sondern auch die Person steht im Vordergrund. Und solche Dinge ebenen, sag ich mal das Zusammengehörigkeitsgefühl. Das heißt, solche Meetings sind schon ausgelegt, dass man sich wirklich austauscht. Und das ist in dem Fall sicher förderlich für eine Home-Office-Kultur.

I: Hört sich plausibel an. Was ist aber dann mit den Personen, die sich eben nicht an diese Regeln oder Rahmenbedingungen halten? Kann man die irgendwie mit Teambuilding oder anderen Maßnahmen umstimmen, oder ist da im schlimmsten Fall die Kündigung der einzige Ausweg?

B: Ich muss zugeben, ich habe so einen Fall persönlich noch nicht erlebt. Weil, eigentlich grundsätzlich Home-Office von den Mitarbeitern sehr positiv aufgenommen wird. Ich kann mich nur erinnern, es hat Personen gegeben, die... also das war vor Corona noch ehrlich gesagt, denen das Home-Office verweigert wurde, weil ihnen nicht genug vertraut wurde daheim genauso zu arbeiten wie in der Firma. Finde ich persönlich als den komplett falschen Ansatz. Aber prinzipiell, wenn es wirklich nicht funktioniert und die Leute sich ausgeschlossen fühlen beziehungsweise vielleicht auch nicht mehr arbeiten wollen oder die Leistung dementsprechend einbricht, muss man sie natürlich was überlegen. Ja. Und ich weiß nicht, ob es wirklich zu Kündigung führen muss, allerdings, wenn ich sage: Als Unternehmen oder als Vorgesetzte habe ich überhaupt kein Vertrauen, dass diejenige Person Dinge umsetzt beziehungsweise Tasks entsprechend den Aufgaben erledigt, dann bin ich eher der Meinung, dass man wirklich fehl am Platz ist und wenn nicht genug vertrauen da ist, dass man sich vielleicht wirklich vom Mitarbeiter trennen sollte. Ja. Das andere Problem ist eben, dass Personen schon arbeiten wollen, aber sie können nur im Team arbeiten und Home-Office ist dann vielleicht ein Problem für sie. Ich glaub, da muss man sie im Team eher arrangieren und wirklich schauen, dass vielleicht sich das Team die Tage aufteilt, wann wer im Büro ist. Vielleicht macht man sich einen Tag aus oder zwei Tage, wo wirklich jeder dort ist, dass man das Zusammengehörigkeitsgefühl auch hat. Also, es gibt ja nicht nur schwarz und weiß, das heißt nur Home-Office und nur in der Firma. Ich glaube beides ist nicht gut. Ich glaube, eine gesunde Mischung macht es.

I: Wunderbar. Dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage: Wenn man jetzt Teambuilding-Maßnahmen umsetzt, wie kann man prüfen oder messen, ob das wirklich positive Auswirkungen auf das Team hat?

B: Ich glaube, das ist schwierig. Ich glaube, dass es allgemein sehr schwierig ist etwas zu messen, was mit einer Persönlichkeit zu tun hat. Ein Punkt, ich habe es vorher schon angesprochen, ist, dass man irgendwie auf die Leistung schaut. Das heißt, ich brauch irgendwelche KPIs, wo ich nachschauen kann: Wie performt mein Team aktuell? Das kann jetzt sein zum Beispiel, wenn wir Scrum hernehmen, Story-Points pro Sprint oder... Muss ja nicht unbedingt agil sein. Das heißt, wie viele Tasks werden umgesetzt? Wie ist die Qualität? Wie sind die Bugs? Und so weiter. Genau. Und dann muss man wirklich schauen, ob sich das irgendwie verändert nach Maßnahmen. Das heißt, eine Maßnahme könnte jetzt ein Teambuilding sein. Klassisches, sage ich einmal, wie man es kennt, irgendwo zusammentreffen, vielleicht mit einem externen Leiter, der was Teambuilding-Maßnahmen anleitet für einen Tag. Dass sich die Personen zusammenschweißen quasi. Das andere wäre jetzt online. Verschiedenste Maßnahmen. Ansonsten wüsste ich jetzt nicht. Also man müsste wirklich messen, ob sich in der Performanz vom Team etwas geändert hat. Ich glaube, das ist wirklich die einzige Möglichkeit, wie man schauen kann, ob wirklich Teambuilding-Maßnahmen etwas bringen oder nicht.

I: Würden deiner Meinung generell einfach Befragungen der Mitarbeiter auf Zufriedenheit, auf Arbeitsmoral... Erhält man da ehrliche Ergebnisse und kann man das darüber mehr oder weniger prüfen, ob sich das was bringt?

B: Also ich glaube, wenn es anonym ist, glaube ich schon, dass es durchaus ehrliche Ergebnisse gibt. Die einzige Frage, die sich mir hier stellt, ist, ob man immer selber einschätzen kann, wie gut das man... also, ich glaube, dass man selber schon gut einschätzen kann, ob man gerne mit jemanden zusammenarbeitet. Das heißt vom Teambuilding

her wahrscheinlich ja. Von der Leistung vom Team her wahrscheinlich nein. Ist eben die Frage, auf was will man hinaus?

I: Macht Sinn.

B: Aber könnte ich mir schon vorstellen, ja. Glaube ich schon. Solche Dinge hat es... Also ich kenne solche Dinge. Im Unternehmen hat es auch immer solche Umfragen gegeben, wie quasi der Allgemeinzustand ist, wie ist man mit dem Projekt zufrieden, mit dem Vorgesetzten und so weiter. Und solche Dinge sind auch evaluiert worden und da hat man schon eigentlich ehrliche Meinungen bekommen, sage ich mal. Und man hat auch wirklich gesehen, wenn es jetzt im Team aus Gründen, warum auch immer, vielleicht vom Projekt her Stress und so weiter nicht gut gelaufen ist, dann hat sich das auch wirklich auf diese Umfragen ausgewirkt. Also, das kann man sagen ja, das wird wahrscheinlich messbar sein.

I: Und in welchem Rahmen würde man solche Umfragen durchführen? Also, in welchen zeitlichen Abschnitten?

B: Ich würde sagen... vielleicht halbjährlich.

I: Okay

B: Quartalsmäßig wäre wahrscheinlich gut, allerdings ist die Gefahr zu groß, dass die Leute genervt sind von der Umfrage schon wieder. Auch wenn es nur kurz dauert. Also das ist... könnte ich mir jetzt vorstellen, dass... eine Gefahr ist.

I: Alles klar

B: Dass die Leute nicht genervt werden, ja. Dass nicht zu oft ist. Halbjährlich wäre wahrscheinlich am besten aus meiner Sicht.

I: Perfekt. Und damit kommen wir dann auch schon zur letzten Frage. Zusammenfassend: Welche 3 Aspekte siehst du, die für die Entwicklung von Teams im Home-Office am wichtigsten sind? Abgesehen von jeglichen technischen Gegebenheiten, wo man sagt, dass ein stabiles Internet beziehungsweise funktionierende Kommunikationsprogramme vorhanden sein müssen.

B: Also 3 Dinge, die gegeben sein müssen, um ein funktionierendes Team im Home-Office zu haben? Oder?

I: Ja. Ja genau. Also 3 Aspekte... Zusammenfassend.

B: Das Wichtigste ist Kommunikation. Vertrauen. Und... Ich weiß kein drittes. Aktuell. Ich glaube mit den beiden Punkten ist fast alles abgedeckt. Aus meiner Sicht, was wirklich wichtig ist. Vielleicht auch noch Ehrgeiz. Also ich glaube, man muss schon selber auch ehrgeizig sein, um Dinge umzusetzen. Allerdings. Ja. Machen wir so, ja.

I: Und im Vergleich zum normalen Bürobetrieb: Siehst du, dass das stärker oder schwächer ausgeprägt sein muss oder ist es gleichwertig? Die 3 Punkte?

B: Ich glaube, dass Kommunikation stärker ausgeprägt sein muss, weil es sich im Büro automatisch ergibt. Das ergibt sich im Home-Office nicht. Da muss man aktiv was tun, damit man kommuniziert. Im Büro ist es automatisch, wenn man sich gegenüber sitzt. Vertrauen und die anderen Dinge sind wahrscheinlich gleichwertig.

I: Alles klar.

B: Genau.

I: Ja, damit sind wir dann auch schon am Ende vom Interview. Ich sage nochmal danke für deine Zeit und für den wirklich tollen Input und...

B: Bitte gerne

I: würde damit abschließen.

ANHANG C - Transkript Experteninterview Person B

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragte (B): Monika Hörmann

Datum: 09.11.2021

I: Herzlich Willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir Zeit genommen hast. Zu Beginn die Frage: Bist du damit einverstanden, dass das Interview aufgenommen wird?

B: Ja eindeutig

I: Perfekt. Wie du weißt, bei meiner Forschungsarbeit geht es ja Team Building im Home-Office und bevor wir anfangen, würde ich gern wissen, wo deine Qualifikationen im Bereich Teambuilding beziehungsweise Home-Office oder eventuell auch der Softwareentwicklung liegen?

B: Ich fange im letzten an. Softwareentwicklung - überhaupt keine Ahnung. Auch aufgrund meines fortgeschrittenen Alters. Gar nichts was mit Software zu tun hat. Meine Studierenden haben immer sehr großes Verständnis, wenn sie mir am PC helfen müssen und so, aber Team Building seit 40 Jahren. Ja. Und zwar erst mal in der Praxis mit Restaurants, mit Pizza Hut, mit McDonalds. Dann im Training. Inklusive England und USA und dann vor allen Dingen im Training und da in Österreich am Campus seit 25 Jahren.

I: Wunderbar. Ich glaub den Namen, damit wir es vollständig einmal noch haben, das habe ich vergessen zu fahren. Fürs Protokoll.

B: Ja okay. Soll ich ihn sagen?

I: Ja bitte.

B: Aber du hast es nicht an?

I: Ja doch

B: Ist an, okay.

I: Lauft noch.

B: Okay, super. Passt. Ja. Monika Hörmann.

I: Wunderbar. Dankeschön. Gut, dann gleich zur ersten wirklichen Frage: Im Home-Office kann es ja zu verschiedenen Problemen kommen also einerseits fehlender Informationsfluss zwischen Führungskraft und Teammitgliedern, beziehungsweise zwischen den Teammitgliedern selbst. Kann auch sein, dass im Home-Office die Mitarbeiter vereinsamen, weil sie sonst keinen Kontakt haben. Beziehungsweise kann es passieren, wenn beispielsweise manche Mitarbeiter vom Home-Office-Recht ausgeschlossen werden, dass die im Büro sind und mehr oder weniger die Home-Office Mitarbeiter ausschließen, wenn sie untereinander reden und Sachen ausmachen, wo die Home-Office Mitarbeiter nicht inkludiert sind. Welche Teambuilding-Maßnahmen oder Praktiken denkst du würden hier helfen, dass diesen negativen Aspekten entgegengewirkt werden kann?

B: Ich glaube, dass es wirklich extrem wichtig ist von vornherein eine Teamkultur zu haben. Vor allen Dingen dann, wenn Präsenz von allen möglich ist. All die Probleme, die angesprochen sind, entstehen auch, wenn alle da sind. Es gibt trotzdem eine Gruppenbildung. Es gibt trotzdem Mobbing. Dinge, die passieren können. Nur wenn ich von Anfang an Wert darauf lege, dass meine Mitarbeiter respektvoll und achtsam miteinander umgehen, ist das ja nicht beschränkt auf Präsenz, sondern funktioniert auch im Home-Office. Also diese ganze Kultur ins Home-Office zu übertragen, halte ich für extrem problematisch, weil da kommt diese Technik Sache dazu. Da kommt dieses Informelle, das nicht mehr stattfindet, was wesentlich ist für eine Teamkultur. Ganz wesentlich der berühmte Kaffee in der Ecke. Das „ich treffe mich mal kurz mit dir, damit wir mal über den Chef schimpfen können“. Also, das fällt alles weg. Sind alles Sozialfaktoren, die wesentlich sind, um Teamspirit am Leben zu erhalten. Aber unmöglich ist es sicher nicht.

I: Alles klar und fallen dir einfach irgendwelche Praktiken ein, die man da einsetzen kann?

B: Es gibt Möglichkeiten innerhalb von einer halben Stunde. Also es geht immer darum, informell mal nachzufragen: „Wie geht es dir?“, „Was brauchst du?“ Jeden einzelnen, aber auch die Gruppe. Bei Problemen, bei Schwierigkeiten sofort, wenn man es merkt, offen anzusprechen. Gar nicht erst so eine Atmosphäre „Whoa, der will das gar nicht wissen“ aufkommen zu lassen. Also Offenheit, das um und auf. Und wirklich diese Kritikfähigkeit, diese konstruktive Kritik, all diese Dinge, die ein Wohlbefinden nähren, sind total wesentlich. Und wie gesagt, ich glaube, dass das über den PC sehr viel schwieriger ist, als wenn man zum Beispiel im Office jemanden man sieht der da hängt, wo man hingehet und sagt: „Du komm mal mit, wir trinken mal einen Kaffee - erzählst du mir mal kurz, warum du da hängst, bin ich gar nicht von dir gewohnt.“ Das geht am PC für mich persönlich nicht.

I: Macht Sinn, ja. Dann würde ich dann gleich zur zweiten Frage gehen. Thema Kontrolle von Mitarbeitern. Wenn man das als Führungskraft sieht, wie sollte es aussehen, dass man eben die Mitarbeiter im Home-Office irgendwie kontrollieren kann?

B: Wenn ich... Andersherum, wenn ich das muss, habe ich vorher schon was verpasst. Wenn ich tatsächlich kontrollieren muss, ob der am Arbeiten ist, habe ich einen ganz, ganz wichtigen Aspekt von Team offensichtlich übersehen, nämlich Vertrauen. Wenn ich kein Vertrauen habe, in meinem Team, also sprich kontrollieren muss, ob der da ist, ob der seine Arbeit macht, dann bin ich als Führungskraft „entwicklungsfähig“ – formulieren wir es mal vorsichtig.

I: Das auf jeden Fall, ja. Wenn jetzt aber das Vertrauen fehlt oder ausbaufähig ist. Welche Teambuilding-Aktivitäten oder Praktiken könnte man da einsetzen, dass das gestärkt wird?

B: Wie gesagt online ist das eine schwierige Frage für mich. Ich kann mir vorstellen, dass man hergehen sollte und fragen: „Was brauchst du von mir?“ Das können jetzt zum Beispiel technische Sachen sei. Das können andere Arbeitszeiten sein, weil ich zu Hause mit meinen Kids hocke und erstmal schauen muss, dass die ihren PC haben für Schule und so weiter und sofort. Also ich glaube, dass das noch viel, viel wichtiger ist auf die Bedürfnisse des Mitarbeiters einzugehen. Wenn der merkt, dass ich alles tue, damit er Leistung bringen kann, glaube ich, dass es machbar ist. Dass die Kontrolle letztendlich nicht nötig ist, weil dieses Bemühen, das dann wirklich auch in Taten übergeht, zeigt dem jeweiligen Mitarbeiter, dass er wichtig ist und jeder mag wichtig sein und dann bringt er auch seine Leistungen in meinem Leben. Also in meinem Blick von Mitarbeitern. Jeder möchte wichtig sein und jeder möchte Leistungen bringen, entsprechend angeregt durch andere, die Leistung zeigen und einen schätzen.

I: Ja, das hört sich plausible an, ja.

B: Danke.

I: Wenn jetzt da neue Mitarbeiter ins Team kommen. Im Fall von Home-Office: Wie sollte die willkommen geheißen werden oder wie kann man Personen generell ja näher kennenlernen?

B: Wenn nur Home-Office möglich ist?

I: Es kann auch sein, also: Wir können betrachten Home-Office, aber die meisten Firmen haben eine Regelung zum Beispiel 50-50 oder ein paar Tage - kann auch sein, dass das Teambuilding nur offline, also in Person, stattfinden kann.

B: Ich würde auf alle Fälle alle. Also das ist eine Sache, die mehr oder weniger interaktiv sein kann. Ich finde... Wenn ich in der Lage wäre, würde ich jeden bitten, dass er eine 2 Minuten Präsentation von sich macht, was ihn ausmacht und was ihnen für die Firma wichtigmacht. Denjenigen, der neu dazukommt: Bitten, dass er kurz sagt, was er bis jetzt getan hat, was er von den anderen wissen möchte, warum er glaubt, dass er am richtigen Platz ist. Das müssten alle spielen. Also aufspielen, deshalb diese 2 Minuten Begrenzung. Dann würde ich eine Fragerunde machen und dann würde ich hergehen und den neuen... Also würde ich kurz eine Pause machen und den/die Neue bitten an jeden ganz gezielt eine Frage zu stellen.

I: Ja, das kann man glaube auch denke ich online...

I: Das kann man auch online machen, ja. Und das wäre - wie gesagt... Es ist dadurch, dass die körpersprachlichen Sachen völlig wegfallen, beziehungsweise die meisten haben ja dieses: „Ich habe einen Kopf und einen Hals, der ist gewaschen Ding, aber das ist... Das ist halt schon besser als gar nichts und dadurch, dass es den... Und wie gesagt es kommt auf den Zeitrahmen an. Ich kann natürlich die anderen auch dann fragen lassen. Das kommt darauf an wie das Team bisher gearbeitet hat, dass sie auch so interaktiv sind und so weiter, also. Das ist sicherlich eine gute

Möglichkeit, Fragen, die sowieso da sind, auch offen anzusprechen. Das Team darf natürlich nicht so groß sein, also sobald das mehr als 8, 9 Leute, wird es mühsam. Aber ansonsten ist das in einer Stunde anderthalb zu machen und die Bedeutung wird dann gezeigt und das kann dann schon ein guter Einstieg sein. Ersetzt allerdings nicht das persönliche Kennenlernen.

I: Auf jeden Fall. Wenn das Team jetzt schon länger besteht oder generell das man sich noch näher kennenlernt, gibt es da irgendwelche Teambuilding-Aktivitäten?

B: Ich kann immer... Das ist am Campus, ich glaub die kennst du auch noch selber diese Sachen. Also wirklich... Ich bin absoluter Freund davon, spiele zu machen, Spiele zu entwickeln, Spiele... Teilinformationen an Personen zu geben, die zusammengeführt werden müssen, um das Ergebnis... Also alles, alles Dinge, für die ein Team wichtig ist, die man im Spielerischen angeht, wo man dann sieht: „Aha, okay, fein. Da versucht einer sofort das Ruder an sich zu reißen, obwohl er nur irrelevantere Informationen hat und so weiter“. Da gibt es ganz gute Bücher mit Spielen und das gehört entsprechend begleitet. Und ich glaube, dass es ganz, ganz wichtig, ist von Anfang an klar zu machen, dass arbeiten Spaß machen darf.

I: Auf jeden Fall, ja. Das hört sich cool an. Jetzt zu einer Frage, wo du vorhin gesagt hast, dass du eher weniger Erfahrung hast, aber ich denke, du kannst die trotzdem beantworten: Im Bereich der Softwareentwicklung, speziell der agilen Softwareentwicklung unter Scrum oder Extreme Programming gibt es eine Menge von regulären Meetings, wo man Status Updates gibt. Es gibt das pair programming, wo man eben zu zweit Code entwickelt. Denkst du, dass solche Rahmenbedingungen positive Auswirkungen auf die Teamarbeit haben können? Also regelmäßige Meetings, das man wirklich fast schon gezwungen wird, zusammenzuarbeiten?

B: Scrum kenn ich nur ein wenig. Dieses Pair kann ich mir vorstellen, höre ich aber das erste Mal. Ist so. Es kommt ganz drauf an, wie die Teilnehmer*innen gestrickt sind, wie sehr sie den Sinn dieses Verfahrens sehen und wie sie selber sich verwirklichen können in dem System. Das System allein ist kein Garant. Wenn die Leute passen, ist das super. Wenn die Leute nicht passen, ist eine Katastrophe. Gerade ein Product-Owner, der nicht begriffen hat, was seine Rolle ist, kann ein ganzes Scrum-Team, das vorher super gearbeitet hat, schmeißen. Also, das sind Sachen, da kommt es wirklich auf jeden Einzelnen an, beziehungsweise auch auf den Scrum-Master, der seine Leute immer wieder zurückholt und ohne belehrend zu sein, die Rollen klarmacht. Und natürlich auch die korrekte Rollenvergabe. Wenn einer immer die „Arschkarte“ - mit Verlaub – zieht, der hat irgendwann keine Lust mehr, mitzuspielen.

I: Das macht auf jeden Fall Sinn. Du hast es angesprochen: Wenn Personen nicht mitspielen, dass das nicht funktioniert. Was kann man mit solchen Personen am besten machen? Also gibts da, unter Anführungszeichen Teambuilding-Maßnahmen, die man betreiben kann?

B: Es gibt erstmal ganz klar: Das ist Führungsaufgabe. Ein klärendes Gespräch „Warum?“ Wenn ich eine offene Gesprächskultur habe, sollte es überhaupt nicht so weit kommen. Wenn es trotzdem soweit kommt, ist es ganz wichtig da ganz deutlich darauf hinzuweisen, zu sagen „Ok, du wirst deine Gründe haben“ Also auch wirklich wieder ein respektvolles, achtsames Gespräch. Und es kann absolut auch sein, dass jemand verkehrt ist im Team. Ich muss nicht auf Teufel komm raus probieren, jeden reinzu... der kann ein toller Mitarbeiter sein, aber nicht in dem Team. Ja, also mein... Sehr, sehr strapaziertes Beispiel von der faulen Kartoffel: Die steckt die anderen an. Nicht? Die guten werden alle faul, nicht umgekehrt. Also, das kann passieren und das hat natürlich sehr viel auch damit zu tun, dass die Führungskraft bereit ist, Fehler einzugestehen. Das merke ich in der Praxis sehr, sehr häufig, dass sie das tote Pferd immer wieder versuchen... Aber das Pferd ist tot, das passt nicht. Ja, und das kann ich nicht wiederbeleben. Also, das ist... Und wenn es Möglichkeiten gibt, offenes Ansprechen mit allen zusammen, erstmal in Einzelgesprächen, dann mit allen zusammen und wenn das nicht funktioniert, muss man sich entscheiden. Also ich kann nicht auf Teufel komm raus jeden für jedes Team erfolgreich machen, das funktioniert einfach nicht, weil die Menschen viel zu verschieden sind.

I: Also zusammenfassend kann man sagen, dass eine Teambuilding-Maßnahme, die von der Führungskraft wird, zu schauen, ob das Team an sich zusammenpasst?

B: Ja, ob das zusammenpasst und was ich tun kann, damit. Ja, das kann schon sein, dass es... Wenn jetzt zum... Nimm ein Puzzle. Das Puzzle hat super gepasst und auf einmal ist ein Teil weg. Ja? Und da musste ich ein neues einstellen, ein neues Puzzleteil und der hat eine ganz andere Form, aber das alte Team ist das total gewohnt, dass der da reinpasst, aber das tut er nicht. Ja? Dann muss ich schauen, als Führungskraft, die anderen müssen ein

bisschen was ändern, der muss vielleicht ein bisschen was ändern. Denn identisch den Mann zu finden oder sowas wird nicht möglich sein, weil der Mensch ist einzigartig. Also da her zu gehen und zu sagen: „Gut. Was will ich denn? Wie schaut mein Rahmen aus?“ Und jetzt darf jeder mal seinen Teil ändern, dass es wichtig ist, dass es ein Bild ergibt. Das Spiel kann durchaus ein anderes sein.

I: Das ist wirklich eine gute Metapher. Also... Hört sich logisch an.

B: Ja, ist logisch, finde ich. Nur wie gesagt, manchmal ist es tatsächlich so, dass die Führungskraft glaubt, dass sie das ganze Bild ausmacht. Es gibt Führungskräfte, die haben überhaupt noch nicht begriffen, dass das Bild durch ihre Mitarbeiter entsteht und nicht durch sie.

I: Genau, ja.

B: Ja, also das ist halt für alle sehr schade. So ist es wenig erfolgversprechend, formulieren wir es mal vorsichtig. Also diese Selbstverwirklicher, die sich selbst am liebsten im Spiegel anschauen und sagen: „Ach, hinter mir sind ja auch noch welche“. Ist glaube ich ein Auslaufmodell.

I: Auf jeden Fall. Dann kommen wir auch schon zuvor letzte Frage. Wenn man jetzt Teambuilding-Maßnahmen durchführt: Wie kann man das irgendwie prüfen oder messen, ob das positive Auswirkungen auf das Team mit sich gebracht hat?

B: Ich kann immer ein Follow-Up machen. Ich kann für jede Teambuilding-Maßnahme, wenn ich Sie mache, schon die Skala festlegen, wo ich sag: „Gut, in einem halben Jahr frage ich euch: Ist das besser geworden? Ist schlechter geworden? In einer Skala von 0 bis 10 oder wie auch immer.“ Wichtig ist, wenn ich evaluieren will, dass ich, wenn ich es durchführe, schon klarmache, wie die Evaluierung aussehen wird. Ja. Ansonsten ist es nicht wirklich seriös und die Leute wissen auch nicht, auf was sie sich einlassen. Ne? Außerdem ist es ganz, ganz wichtig, dass diese Dinge nicht unter Druck passieren. Sondern, dass wirklich die ehrliche Meinung gefragt ist. Sobald irgendwelche Evaluierungen mit Gehältern verbunden sind, wie in einigen großen Firmen in der Steiermark, ist es eine Farce. Wenn ich 85% Zustimmung von meinen Mitarbeitern brauche, um XY Euro zu bekommen, dann werde ich vorher eine Woche vorher... Dann werden mich alle toll beurteilen und dann habe ich... Das ist nicht... Und ich meine: So dumm ist kein Mitarbeiter. Also irgendwann ist es genug dann und dann falle ich durch diesen Rost, den ich mir da selber aufgebaut habe. Also wenn, dann muss es immer ehrlich sein. Was ich für eine ganz gute Maßnahme halte, ist, die Mitarbeiter mit einzubeziehen. Zu sagen: „Was braucht ihr? Wie können wir das evaluieren? In welchen Abständen sollen wir das tun? Was ist euch wichtig?“ Ne? Dass ich das nicht immer 100% übernehmen muss, ist völlig klar. Aber wenn ich selber mitgemalt habe an dem Bild werde ich eher meine Unterschrift drunter setzen, als wenn das mir alles nur vorgesetzt wurde. Und die Leute... Also in meiner Erfahrung mögen die Leute das mitzugestalten. Und keiner ist zu blöd dazu. Ob das jetzt jemand ist, der am Fließband steht, der weiß am besten, was er zu tun hat. Der weiß am besten, was zu verbessern ist. Viel besser als ich, der einmal am Tag daran vorbeigeht. Also dieses Miteinbeziehen in dieses übergeordnete Denken in Anführungsstrichen, ist für alle Teile absolut gewinnbringend.

I: Auf jeden Fall. Das heißt, man... Laut deiner Meinung einfach das Team befragen, das Team miteinbeziehen. Gibt es sonst Messmethoden, oder irgendwas auch, das man anhand der Leistung oder...?

B: Am Fließband zum Beispiel ist es recht... sehr einfach. Ja? Weil ich... Da geht es um Stückmengen. Da geht es um Genauigkeit. Da geht es um Messungen. Ne? Und wenn da jemand ist, der sagt: „Gut, Also vom menschlichen Aspekt geht nichts mehr, wir müssten dann das und das“, ist das ernst zu nehmen. Weil, wenn ich dem vertraue - ich möchte, dass er mir vertraut, ich vertraue ihm - dann wird das so sein und wenn es soweit ist, um Zahlen geht... sobald es um subjektives Empfinden geht, ist es sehr viel schwieriger. Wenn einer sagt: „Okay, letztes Jahr haben wir uns fünfmal in der Woche an der Kaffeemaschine getroffen, dieses Jahr nur 3-mal. Dem einem taugt das, dem anderen taugt das nicht.“ Das ist sehr schwierig. Und ob das immer in Arbeitsleistungen erfolgt, das glaube ich nicht, weil... Ob es einem gut geht oder nicht, hängt nicht nur am Betriebsergebnissen. Das hat auch mit privaten Dingen zu tun, mit Selbstverwirklichung etc. und für alles kann ich nicht verantwortlich gemacht werden als Betrieb. In dem seine Freundin wegläuft und der 3 Monate unterm Radar läuft, kann ich versuchen, das abzumildern, aber das werde ich nicht verhindern.

I: Ist verständlich, ja. Gut, dann kommen wir auch schon zur letzten Frage: Wenn man jetzt die Entwicklung von Teams, speziell im Home-Office betrachtet, welche 3 Aspekte sind deiner Meinung nach wichtigsten, abgesehen jeglicher technischen Voraussetzungen?

B: Am allerwichtigsten ist, dass ich die richtigen Leute zusammenbringe, dass sich ein... Also das ist das Allerwichtigste. Dann eine offene Gesprächskultur etabliere und Erfolge feiere.

I: Perfekt. Das Erfolge-Feiern: Ein Beispiel, wie man das machen kann?

B: Wenn ich... Ich habe einen guten Freund, der hat jetzt nach 3 Jahren Start-Up hat der Leute gefunden, die 30 Millionen in seine Firma investieren. Das gehört anständig gefeiert, mit allen, die daran beteiligt waren.

I: Also auch mit Party und allem Drum und Dran?

B: Mit allem Drum und Dran. Ne? Das müssen keine 30 Millionen sein. Wenn ich erwarte, dass das meine Mitarbeiter immer wieder... ob jetzt ein Sprint, oder ein Marathon oder Halbstrecke, und ich nicht klarmache, wann das Ziel erreicht ist. Indem ich da mehr tue als sage: „Boah, jetzt haben wir es geschafft. Lass uns das nächste angehen“ Ja? Nehme ich die Möglichkeit, stolz auf mich zu sein. Und vor allen Dingen den Elan, wieder was Neues anzugehen. Und irgendwann ist es dann genug. Und dann ist schade drum, weil, ich hätte die Leute und nur, weil ich... Das muss keinen Tausender kosten. Das kann ein schönes Essen sein, das kann Buffet sein, selbst... Was ich persönlich immer gemacht habe und für sehr wesentlich halte, dass ich einen Ortswechsel mache. Dass ist nicht in der Firma bleibe, sondern eine andere Umgebung... Das kann eine Wanderung auf eine Berghütte sein, wo ein Buffet wartet oder was auch immer. Völlig wurscht. Wichtig, dass es für die Leute passt. Aber ein hinaus aus dem, wo ich was geschafft habe, um zu feiern, um dann wieder voller Freude in die Arbeitsumgebung reinzukommen, wo ich dann bereit bin, die nächste tolle Leistung zu bringen.

I: Perfekt. Und die 3 Aspekt, siehst du die in Bezug auf Home-Office und normalen Büro-Betrieb gleichwertig oder sind sie beispielsweise im Home-Office wichtiger oder mit mehr Wichtigkeit anzusehen?

B: Ich glaube, dass das ganz... Dadurch, dass dieser persönliche Kontakt in meiner Welt halt nicht so wirklich vollziehbar ist. Würde ich die sogar anders... Wären das für mich nicht die identen. Das Erfolge-Feiern oder sowas, das ist schon... Aber das müsste ich ja dann zum Beispiel auch am PC machen. Ich habe da Videos gesehen, die kriegen dann alle eine Pizza zugestellt oder was auch immer. Ne? Weil... Ist okay. Ja? Ist besser als gar nichts zu tun. Das ist eine nette Geste. Nur irgendwann ist das dann auch nix mehr, das wird dann... Ja, es ist nicht mehr das, was es rein sein sollte, mich rauszureißen. Dann dieses... dieses respekt... Wenn jemand nicht Technik affin ist und mehr von jemandem sehen möchte als bis zum Hals. Dann dieses Team zu bilden und diesen gegenseitigen Respekt. Dann habe ich noch vielleicht technische Probleme. Dann habe ich vielleicht noch Zeit-Dinge die nicht passen. Dann habe ich vielleicht, dass einer seine Timeline nicht erreicht hat, weil... und so... Ne? Es kann natürlich alles auch in Präsenz passieren, aber, wenn ich das Recht mitbekommen habe, ist es so noch problematischer oder häufig noch problematischer und das ist natürlich nochmal schwieriger mit Respekt und Achtsamkeit. Ne? Wenn ich halt keine Idee habe von der Lebenssituation, dass 2 PCs, aber 3 Kinder und eine Ehefrau und einen Mitarbeiter sich den teilen müssen, dann habe ich vielleicht kein Verständnis dafür und dann habe ich schon ein Problem. Geschweige denn von Quadratmetern, wo ich nicht mehr aus dem Weg gehen kann und... Also, ich glaube, dass das nicht 1 zu 1 zu übertragen ist, um die Frage zu beantworten und ich glaube, dass Respekt und Achtsamkeit sehr viel schwieriger online zu verwirklichen sind als in Präsenz. Weil da kann ich zum Beispiel als Chef nicht immer... Ich bin sonst auch nicht immer dabei, aber ich spüre das eher als am PC.

I: Und das heißt im Prinzip braucht man mehr offene Kommunikation, damit das eigentlich überwachbarer und überprüfbarer ist?

B: Und wie gesagt, ich kann mich da, ich kann mich da ausschalten im wahrsten Sinne des Wortes. Während das im Büro nicht so ohne weiteres geht. Ich kann mich da auch abkanzeln oder sowas, aber das ist... absolut... Das sieht man sofort. Ja? Und am PC, da sage ich halt: „Boah los, jetzt mal eine...“ Das sieht man immer in Filmen und wo dann einer sagt: „Hallo, Hallo, Hallo, hörst du mich?“ Das kann ich nicht überprüfen.

I: Das stimmt. Perfekt, ja, dann sag ich danke für deine Zeit und wirklich für die tollen Antworten und würde damit das Interview beenden.

ANHANG D - Transkript Experteninterview Person C

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragter (B): Harald Schenner

Datum: 10.11.2021

I: Herzlich Willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Zuallererst, bist du damit einverstanden, dass ich das aufnehme?

B: Ja, sehr gerne.

I: Wunderbar. Wie du weißt, meine Masterarbeit geht über das Thema Teambuilding im Home-Office und da würde ich dich bitten, dass du dich einmal vorstellst und dann deine Erfahrung im Bereich Teambuilding, Home-Office und potenziell auch Softwareentwicklung kurz teilst.

B: Gerne. Ja, mein Name: Harald Schenner. Ich bin seit knapp 20 Jahren selbstständig, habe ursprünglich begonnen mit Softwareentwicklungsunternehmen. Das ist dann immer stärker in Richtung strategische Beratungen auch gegangen, weil wir halt gemerkt haben: Okay, die Software kann nur so gut sein wie einmal strategische Prozesse aufbereitet sein. Und dann ist das immer mehr für mich persönlich zu einer interessanten Tätigkeit geworden, vom Computer-Code zum Brain-Code zu kommen. Also zum menschlichen Code. Warum wir so ticken wie wir ticken. Und in welche Richtung das ganze geht. Auch in dem Miteinander und so weiter. Und das ist jetzt quasi dann mein Steckenpferd geworden, parallel als zweite Thematik diese Brain-Code Geschichte. Ich habe Erfahrungen, weil halt Unternehmen auch gecoached beziehungsweise beraten habe von EPU's. Da ist jetzt Teambuilding kein Thema als Ein-Personen-Unternehmen, aber auch hinauf bis hinzu... größte beratene Unternehmen waren mit 2,5 Tausend Mitarbeitern. Da macht es dann eine ganz entscheidende Rolle, wie man die Thematik herangeht. Also das ist jetzt vom Zugang her. Von der Softwareentwicklung, da war ich mir jetzt nicht ganz sicher, wie du das gemeint hast. Also ja, wir haben früher viel Software entwickelt. Mittlerweile gar keine mehr. Aber das hat eher damit zu tun, dass sich mein Schwerpunkt quasi verlagert hat.

I: Ist kein Problem. Es geht grundsätzlich darum eben wie das Teambuilding beziehungsweise Home-Office in einem Softwareunternehmen ausschauen würde. Ist aber auch nicht ganz notwendig, dass Software-Erfahrung da ist. Aber, passt perfekt so.

B: Okay. Also da ist es nicht viel anders als in vielen anderen wissensbasierten Dienstleistungsunternehmen. Beispiel von einem Steuerberater: Da ist es Wurst, ob das der Steuerberater ist, ob Softwareentwicklung, ob es eine Kreativagentur ist oder dergleichen. Dort ist es sehr, sehr ähnlich. Weil man theoretisch permanent remote arbeiten könnte, weil es jetzt am herzustellen Produkt nicht notwendig ist, dass man zusammenkommt physisch. Und das macht eher noch den Unterschied zu vielen anderen Branchen, wo der physische Teilanteil zumindest noch mitbestehen bleibt.

I: Genau.

B: Genau.

I: Perfekt. Passt, dann komme ich auch schon zur ersten Frage: Im Home-Office können sich natürlich einige Probleme ergeben. Einerseits kann sein, dass ein fehlender Informationsfluss herrscht zwischen den Teammitgliedern, aber auch zwischen Teammitgliedern und Führungskraft. Es kann sein, dass sich einzelne Teammitglieder oder Mitarbeiter vereinsamen im Home-Office, beziehungsweise kann sein, wenn es hier in irgendeiner Art und Weise ein Ungleichgewicht gibt, dass Mitarbeitende im Büro auch jene im Home-Office ausschließen. Welche Teambuilding-Praktiken oder -Maßnahmen könnten da helfen, dass diese negativen Aspekte ausgeglichen werden?

B: Da gibt es ein paar. Ich würde vielleicht noch zusätzlich den Aspekt mithineinnehmen und den quasi in der Beantwortung der Frage mit inkludieren. Der Aspekt, ob die Rahmenbedingungen im Home-Office selbst geschaffen sind und passen. Also sprich: Kinder und der Privatanteil, der einmal in meine Arbeit dazwischen grätscht. Das ist nämlich für viele eine hoch emotionale Belastung, die sich aus der aus der Home-Office Tätigkeit im Prinzip relativ

rasch ergeben hat. Ich habe einige Unternehmen auch beraten und dort sind wir teilweise auf Hotels... also da sind dann Kooperationen mit Hotels abgeschlossen worden in einzelnen Städten, oder mit Co-Working Spaces, um diese Dinge ein bisschen abzuflachen. Ja? Also, wo man dann einfach versucht einen entspannten Arbeitsplatz, nicht zu Hause Home-Office, aber auch nicht im Unternehmen irgendwie zu schaffen, um so eine bisschen Hybrid- oder eine Zwischenlösung zu schaffen. Von den Maßnahmen, die man da schließen kann... Meine Prämissen Nummer 1 ist immer: Bitte jetzt nicht auf technischer Ebene bei diesen Dingen denken anfangen und welche Tools brauchen wir, damit man dieses oder jenes beheben können, sondern als allererstes eine rein analoge Denkweise an den Tag zu legen. Nämlich was braucht es und wofür brauchen wir einen Ersatz. Und wofür brauchen wir einen Ersatz ist so das typische Zusammenstehen in der Kaffeeküche, das Zusammenstehen bei Kleinigkeiten, dieses beim Kollegen anklopfen zu können und zu sagen: „Du, hast Zeit? Ich hätte da ein paar Kleinigkeiten?“ Weil man das in der analogen Welt auch zum Teil so gewohnt sind. Wir können auch darüber sich unterhalten, ob alles das, was wir in der anderen Welt gemacht haben, ein Sinn macht. Ja? Weil ich kann nicht fokussiert arbeiten, wenn permanent Kollegen bei mir an der Tür klopfen. Dafür ist jetzt dieses Home-Office und diese remote Tätigkeit die optimale Chance, dass wir eine gediegene und gute Arbeitsmethodik und Arbeitsweise für die Zukunft an den Tag legen. Und meine Empfehlung ist in die Richtung folgendermaßen und zwar relativ konkret: Punkt Nummer 1: es gibt Zeiten, da ist man nicht erreichbar, weil man fokussiert arbeitet. Und das sollte man sowohl im Home-Office als auch im Unternehmen – Wurst wo man ist - auf digital rein empfänglich als auch analog vor Ort verfügbar und physisch anwesend... Das sollte man grundsätzlich einführen. Der nächste Schritt ist aber genau diese Kaffeeklatsch-Atmosphäre auch zur Verfügung zu stellen. Wir haben das teilweise so, dass man einen Meetingraum permanent offen hat, wo sich Leute immer, so wie jeder gerade Zeit hat quasi dort einmal reinschaut, ob sich jemand in dem Meetingraum gerade befindet für eine kurze Pausenthematik. Ist nichts Anderes als „Ich gehe in die Kaffeeküche, mache mir einen Kaffee und sehe, dass jemand da ist oder auch nicht.“ Also diese sporadisch per Zufall stattfindenden Dinge. Nachdem das aber zu ungewiss ist, empfehle ich auch immer ganz bewusst Sozialzeiten herauszunehmen, wo man sich trifft, wo man miteinander plaudern kann, eine halbe Stunde. Wo es entweder um Themen geht oder auch bewusst nicht um Themen... Also Themen meine ich jetzt das Unternehmen betreffend in der Zusammenarbeit, sondern bewusst auch ganz explizit nicht um Unternehmensthemen geht, sondern wo man sich untereinander einfach austauschen kann. Das Gebot Nummer 1 ist: Dreht die Kamera auf. Ja? Also an alle Menschen: Macht es sichtbar. Weil nichts ist depperter, als das, was man jetzt in diesen ganzen Remote-Work und in der ganzen Meeting-Situation auch mitbekommen hat: Man hat Meetings mit Teilnehmern und zwei haben die Kameras nicht auf. Und man weiß es nicht... Der Ton ist nicht auf, die Kamera ist nicht auf, man weiß nicht: Wie gehts dem? Ist der überhaupt dabei? Ist der ist jetzt nur eingewählt, aber sitzt bei irgendeiner anderen Arbeit? Beantwortet der SMS? Schieß mich tot. Oder noch viel schlimmer und das ist jetzt das, was das Misstrauen auch zum Teil begünstigt: Wer sitzt da jetzt noch alles mit dabei und hört zu? Das heißt, kann ich mir sicher sein, dass wir jetzt in einem Kaffeeklatsch wirklich nur wir sind, oder gibt es da jetzt jemanden der da auf der Seite steht und genauso mithört, aber halt nicht im Sichtfeld der Kamera ist? Das glaubt man gar nicht, was das für ein Einfluss macht... Oder Einfluss hat und zwar auf der unterbewussten Ebene. Das ist... Man plaudert da nicht mehr ganz so wie in einer Kaffeeküche geplaudert würde. Oder ich war lange... Also über 3 Jahrzehnte lang Raucher, mittlerweile nicht mehr, aber... Ein interessantes Thema: Dieses Vor-der-Tür-Raucher-Gespräch. Das ist... Also dort habe ich als Berater oft erst mitgekriegt, was sich im Unternehmen tatsächlich abspielt. Weil dort draußen haben wir nämlich eine Gesprächsatmosphäre auf einmal vorgefunden, wo man ziemlich persönlich miteinander reden hat können. Ja? Also, das sind so die Dinge, die fehlen im virtuellen Raum ein bisschen, weil die Gewissheit nicht vorhanden ist, ohne dass man das jetzt vielleicht bewusst wahrnimmt, aber im Unterbewussten. Und da muss man halt explizit vertrauensfördernde Geschichten machen. Also wie gesagt: Ton auf, Wurst, ob man gerade redet oder nicht. Soweit es halt geht. Ich meine, wenn eine Geräuschkulisse da ist, ist schwierig. Aber so weit wie es geht. Und eine Pflicht ist die Kamera aufdrehen. Ja? Und im besten Fall auch nicht irgendeine Hintergrund-abdeckende-Geschichte. Ja? Wo nachher alles irgendwie... Wo man selber dann irgendwie verschwommen wird und so, weil halt dieser Abgleich in der Software halt nicht 100% funktioniert. Das ist nicht nur lästig und störend, nämlich im Sinne der Aufmerksamkeit zu halten. Ja? Weil mein Gehirn permanent abgelenkt wird, weil sich da hinten wieder beim Bild irgendwas verändert oder Teil des Kopfs weggeschnitten ist oder sonst was. Das ist... Also unter uns gesagt, das ist „Arsch“. Das kann niemand brauchen. Und zudem weiß ich ja nicht: Was verbirgt sich dahinter? Ja? Also das sind ja alles so Dinge, da denke ich mir: Nein! Transparent! Und das ist genau die Devise: Noch viel transparenter und klarer zu sein, als ich es in der analogen Welt wäre. Weil in der analogen Welt kann ich mich umdrehen und kann die 360 Grad abdecken. Einfach zu erfassen. Schaff ich digital nicht. Digital siehst du mich jetzt auch gerade, was du jetzt von

mir siehst und ich müsste jetzt meine Kamera schwenken, damit ich dir zeige, wo ich gerade am Parkplatz stehe, damit wir das Gespräch führen können. Ja? Also. Deswegen noch viel stärker die Transparenz. Und dieser fehlende Informationsfluss, der kann auch nur damit abgefangen werden, dass es ganz klare Zwischen-Meetings gibt. Was ich viel mache mit Leuten, ist einfach: wir treffen uns auf eine Viertel Stunde bei einem fixen Termin, Viertel Stunde, 10 Minuten am Tag. Und dort schnell Frage-Geschichten, einfach nur der Abgleich. Ist etwas zu besprechen oder nicht. Und wenn ja, dann planen wir auch eine halbe Stunde Meeting zum späteren Zeitpunkt. Aber das ist jetzt quasi nur einmal, um den Status-Quo herzustellen. Passt alles oder braucht es was? Und das Problem ist, mach ich das nicht fix, dann kommen viele Leute nicht mehr auf die Idee, dass sie sagen: „Achja, nein, brauch ich eh nicht. Ich werde schon irgendwie zurechtkommen oder die Information... Nein, da recherchiere ich mal hin und her.“ Und das sind immer die ganzen... entweder Einbahnstraßen, Sackgassen oder die Verzögerungen, Umleitungen im eigenen Vorankommen in dem Prozess und auch in den persönlichen Kontakt. Was es das braucht ist einfach wirklich auf der virtuellen Ebene die fixen Zeiten, wo man den persönlichen Kontakt hält und zwar ganz bewusst und nicht davon abhängig machen, ob sich der meldet, weil der wird sich schon melden. In Wirklichkeit macht es keiner, weil jeder sagt, er will nicht lästig sein. Und wenn es aber klar definiert ist, klar terminisiert ist und wir machen das fix, Wurst, ob wir uns etwas zum Erzählen haben oder nicht. Dann wird die Zeit genutzt und wir erzählen uns was. Und genau das sind dann diese zwischenmenschlichen Momente, wo ich die Beziehungsebene, wenn man auch kein Sachthema zum Besprechen haben, dann pflegen wir derzeit die Beziehung. Und das braucht es in der jetzigen Zeit. Und das muss uns ganz bewusst sein und dafür müssen wir Ressourcen schaffen. Sprich Zeit explizit zur Verfügung stellen. Und jeder der meint: „Nein, es geht anders“ wird früher oder später die Rechnung seiner Vorgehensweise präsentiert bekommen. Punkt. Mein Statement dazu. Und meine Erfahrung auch.

I: Alles klar. Danke. Du hast ja inzwischen auch das Thema Vertrauen angesprochen. Wenn man jetzt Führungskraft ist: Wie sollte die Kontrolle der Mitarbeiter im Home-Office aussehen?

B: Ja, das ist tatsächlich ein Paradigmenwechsel. In vielen Bereichen notwendig. Also dieses: Ich kontrolliere die Arbeitszeit, wann er einstempelt und wieder ausstempelt, ist ja quasi nicht mehr möglich. Ich habe da erst unlängst eine Diskussion mit einem Unternehmer gehabt, der gemeint hat, er würde gerne eine Software installieren bei den Computern der Mitarbeiter, die alle 10 Minuten Screenshots machen. Also so Screen-Capture-Geschichten, um festzustellen und überprüfen zu können, ob wohl ein jeder die Arbeit macht, für die er bezahlt wird. Und ich habe dann nur gesagt: „Okay. Ganz ehrlich. Was hätten Sie denn lieber? Dass sie einfach nur eine verbrauchte Zeit bezahlen oder dass Sie Leistung bezahlen? Ergebnis bezahlen? Resultate bezahlen?“ Und dann sagt er: „Ja, wie soll ich da Resultate und Ergebnisse hin und her? Weiß ich ja nicht.“ [Verbindung abgebrochen] Wieder da. Entschuldigung. Wenn du nicht weißt, als Unternehmer, was deine Leute machen und welche Ergebnisse sie zusammenbringen hin und her, dann wäre es, glaube ich, im 21. Jahrhundert jetzt an der Zeit aus der industriellen Denkweise heraus in eine digitalisierte Denkweise zu hüpfen. Ja? Und einmal selbst den Wandel vorzunehmen. Was will ich damit sagen? Es geht darum, dass wir gemeinsam Ergebnisse, Ziele, Erwartungshaltungen definieren. Und ja, das ist mühsam, weil normalerweise sind viele aus einer gewissen Unternehmenshistorie heraus gewohnt: „Ja. Setz dich hin. Mach und passt schon. Wird schon passen.“ Ja? Dinge zu kontrollieren heißt, maximal dann zu kontrollieren, wenn es darum geht, dass etwas nicht passt. Und ansonsten davon ausgehen, dass er schon etwas macht. Und der einzige Rahmen, den ich zur Verfügung stelle, ist, dass ich sage: „Du musst das bei mir machen, weil wenn du da nämlich dich nur zurücklehnest und nichts machst, dann sehe ich das und dann rede ich dich darauf an. Und aus der Denkweise müssen wir uns verabschieden. So dass man sagen: Okay, mir ist das eigentlich „Tutti-Kompletti“ völlig egal wie lang und dazu brauchst. Wir vereinbaren Ergebnisse. Wir vereinbaren Service. Wir vereinbaren Dinge. Und das bitte gemeinsam, damit wir auch gemeinsam abchecken können. Punkt Nummer 1: Ist diese Messgröße das Richtige? Also nicht, dass ich in den Apfelgarten hineingehe und Ausschau nach gezählten Birnen halte. Weil, das ist ja auch oft das Thema, dass man einen völligen Nonsens als Bewertungskriterium definieren. Ja? Oder dass die Führungskraft glaubt: Ich muss die Anzahl der beantworteten Emails mit ins Boot holen. Ja? Und der Servicemitarbeiter, der in der... der entsprechende Mitarbeiter, meistens ist es im Service oder im Beschwerdemanagement, oder so. Oder auch im Sales von mir aus. Der sagt ja: „Moment! Wenn nichts hereinkommt, dann ist halt an der Stelle nichts zum Tun.“ Also können wir das nicht hernehmen. Ja? Als Kriterium. Und da geht es dann darum, dass man ganz speziell im eigenen Berufsumfeld exakt die Kriterien einmal gemeinsam findet nach denen bewertet werden kann. Also so dieses typische OKR-Thema. Ja? Also. Objectives und Key-Results. Ja? Die müssen halt schlaue Messwerte sein. Dann auch die quantitative Menge gemeinsam eruieren. Was ist sinnvoll? Was ist nicht sinnvoll? Was geht sich auch aus? Ja? Und

das dann nachschärfen. Und wenn halt die Führungskraft der Meinung ist: Nein, da müsste mehr davon gehen in kürzerer Zeit, ja, dann muss man sich es vielleicht gemeinsam anschauen und nachschärfen. Oder wenn der Mitarbeiter sagt: „Nein, das geht sich doch nicht aus, so wie wir gedacht haben“ Dann muss man darüber reden. Und genau dazu dienen ja auch diese täglichen oder in Intervallen stattfindenden... Täglich wird sich ja gar nicht rausgehen eventuell. Ja? Diese Check-Ins, wo man einfach für eine Viertelstunde zusammenkommt und einmal darüber plaudert: „Wo stehen wir? Wie geht sich das alles aus?“ Ja? Und im Wesentlichen geht es ja darum, dass ich mir Systeme und Rahmenbedingungen in meinem Unternehmen definiere, nach denen ich ganz klar feststellen kann: He? Sind wir überhaupt auf Fahrt? Und passt das alles? Passt das auch, welche Arbeitsleistung Mitarbeiter bringen. Ja? In vielen Unternehmen werden Leute bezahlt, die nichts tun. Und das meine ich jetzt nicht negativ und nachteilig für die Leute, weil der, der dort an einem Arbeitsplatz sitzt und eigentlich nichts tut, weil er nichts zum Tun hat oder völlig unterbeschäftigt oder unterbeauftragt ist, irgendwas... Der ist nicht glücklich. Also ich kenne keinen einzigen Mitarbeiter, den ich dort kennengelernt habe, der in der Situation glücklich ist. Weil das ist, das ist dieses ... Ich wäre... Also es gibt ja nicht nur das Burnout, sondern auch das Boreout-Syndrom. Ja? Den zipft es an. Der hätte gern weit mehr zu tun im Sinne von sinnvoll zu tun. Ja? Irgendwelche Papiere zu stapeln und zu scannen oder irgendwelche diese... ja, relativ belanglosen Arbeiten... Ja, darum geht es auch nicht. Ja klar, aber... Das ist jetzt genau der Punkt, wo man ein transparentes Gespräch miteinander führen muss und nach klaren Kriterien definiert: Wie verstehen wir die Arbeit? Was ist zu tun? An welchen Kriterien können wir diese Arbeit messen? Und das entscheiden wir gemeinsam und wir legen gemeinsam die Kriterien fest. Und „gemeinsam entscheiden“ meine ich tatsächlich 1 zu 1 so, wie ich es sage. Nicht, der Chef sagt: „Das ist die Vorgabe, bist du damit einverstanden?“ Und er sagt „Ja“, weil er eh nicht anders kann. Ja? Und dann ist das eine gemeinsame Entscheidung. Nein, das war es nicht. Ja? Sondern wirklich eher so die Führungskraft fragt den Mitarbeiter: Was ist deine Arbeit? Wie tust du? Wie gehst du vor? Woran glaubst du, könnte man diese Arbeit tatsächlich auch messen außer in Zeit? Weil wie gesagt: Zeit gegen Geld, das ist das Tauschgeschäft der industriellen Zeitgeschichte. Ja? Und heute ist es Engagement gegen Sinn. Also biete ich eine sinnvolle Beschäftigung mit einer Vision, wo man als Mitarbeiter sagt: „He. Da will ich Teil dessen sein.“ Ja? Dann... Oder auch die Mit... [Verbindung abgebrochen] Mitarbeiter im Leben... Im Leben stattfinden sollte, dann kriege ich das Engagement, weil es für den Mitarbeiter Sinn macht. Und nicht nur stumpf... Und jetzt könnten wir noch einen Ausritt machen in systemische Prinzipien im Unternehmen, das erspare ich jetzt an der Stelle. Aber das ist so die grundlegende Geschichte. Das Vertrauen kann nur aufgebaut werden... Grundlage Nummer 1: Wenn ich ein tatsächliches Interesse am dahinterliegenden Menschen habe. Alles andere checkt jeder gegenüber. Wenn es das aufgesetzte Lächeln ist und das Betätscheln und wir machen einmal jährlich unser Mitarbeitergespräch. Ja, ich habe früher schon gesagt: „He können wir uns den Bullshit nicht einfach ersparen? Weil, es interessiert niemanden. Und das Papier, was wir jetzt da gemeinsam ausfüllen, das bleibt bei dir in der Schublade und nächstes Jahr schauen wir darauf, ob sich das irgendwie verbessert hat oder nicht. „Ja, es ist mir Wurst. Ja? Schmeiß weg.“ Und ich habe früher selber unselbständig der Industrie gearbeitet in einem weltweiten Konzern. Und ich habe dann tatsächlich gesagt: „He, können wir uns die Zeit sparen? Es macht nichts. Es macht keinen Unterschied“ Aber wir mussten, weil es von oben die Vorgabe. Ne. Obwohl wir beide - Führungskraft und ich - gewusst haben: „He, ich geh mit dir auf ein Bier, weil wir uns so gut verstehen, also spar dir den Scheiß“

I: Ist klar

B: Und ich glaube, es ist an der Zeit, davon abzugehen und wieder am Menschen dran zu sein. Ganz, ganz eng. Und noch enger, als man es in den letzten Jahren gewohnt waren.

I: Alles klar. Wenn jetzt ein neuer Mitarbeiter ins Team kommt, wie soll da die Handhabung speziell auch unter Berücksichtigung von Home-Office aussehen?

B: Das ist tatsächlich die größte Herausforderung überhaupt. Weil, dass jeder im Team, der sich vorher physisch und auch vor Coronazeiten im Prinzip halt zusammengefunden hat und Teil eines Teams geworden ist, die haben eine Basis, auf der sie aufbauen können, beziehungsweise das ist gemeinsames Schiff, das sie schon ongeboarded sind, dass sie über das schwierige Fahrwasser auch während Home-Office drüber bringt. Ganz schwierig ist, wenn keiner ongeboarded worden ist. Ja? Weils halt leider nicht gegangen ist und wer eigentlich bei Einstellung gleich ins Home-Office geschickt wird. Das ist ja die ultimative Katastrophe. Ich kann keine Verbindung knüpfen. Ich kann keine Bänder knüpfen. Ich kann... Ich weiß noch nicht einmal in der Orientierung: Wer ist wofür zuständig? Mit wem kann ich mit worüber reden? Das ist ja alles verunmöglicht. Und deswegen braucht es noch viel stärker genau diese Strukturen zur

Verfügung gestellt, damit es funktioniert. Punkt Nummer 1: Im Onboarding-Prozess. Es muss ganz, ganz klar definiert sein, was der Mitarbeiter zu tun hat. Das ist ja mal das Problem Nummer 1. Viele verstehen so: „Ja, ich brauche Job-Description oder Rollenbeschreibung, weil ich es arbeitspsychologischer Sicht brauche und dort steht nur Bullshit drinnen. Ja? Da steht nicht drinnen, was wie gemacht werden soll. Ja? Und genau das braucht es. Und bei den meisten Unternehmen kommt man dann eigentlich drauf: „He Leute, ihr habt keine Systeme etabliert!“ Da macht ein jeder alles zwar im Ergebnis so, dass das es Sinn macht, also sprich: „Ja, es geht schon in eine Richtung“, aber in Wirklichkeit macht es ein jeder exakt so, wie er es halt gern selber machen möchte. Da gibt es keine Struktur dahinter. Und wenn ich jetzt als neuer Mitarbeiter in eine Runde reinkomme, wo ich aber nicht physisch Teil der Runde bin, dass ich jemanden über die Schulter schauen kann, wie der das macht. Ja? Wie soll ich von selber daheim darauf kommen, wie das jetzt zum Erledigen ist? Und da haben wir einen immensen Nachholbedarf bei den ganzen Unternehmen hier geeignete Rahmenbedingungen und Strukturen aufzubauen, wo keine Fragen mehr entstehen, so dass einmal ganz klar ist: Welche Arbeit ist wie zu machen? Damit meine ich nicht Fließbandarbeit. Ja? Mit „Und jetzt gehst du her und nimmst dieses Mail und beantwortest und dann fügst du das hinzu und so weiter.“ Ich mein, wir sind ja nicht deppert. Sondern viel, viel mehr die Rahmenbedingung: Was genau gemacht werden soll. Was so die beste Art und Weise ist, aber auch der Rahmen, der Korridor, den ich da vorgebe, innerhalb dessen du dann deine eigene Arbeitsweise definieren kannst. Ja? Aber, ich kann dir erst einmal... Also einem Fußballspieler muss zuerst einmal den Ball in die Hand drücken und sagen: „So, jetzt legst du ihn am Boden hin und das ist mit dem Fuß zum Kicken. Und da gibt es die Innenseite. Da gibt es vorne die Schaufel. So kannst du passen. So kannst du schießen.“ Und dann, wenn die Grundlagen klar sind und funktionieren, dann entwickelt ein jeder sein eigenes Spiel... seine eigene Signatur des Spiels. Ja? Aber das mach ich nicht vom Fleck weg, von Anfang an und das erwarten aber viele Unternehmen von ihren Mitarbeitern. „Macht es gleich so, dass das funktioniert.“ Da denke ich mir: „Oida. Sorry. Ich brauche einmal einen Leitblanken, an dem ich am Anfang, wo ich noch blind bin im Unternehmen, wo ich hin greifen kann, die mich mitführt.“ Ja? Am Anfang bin ich blind. Und jetzt stellen wir uns vor, wie es einem Blinden geht in einer neuen Umgebung. Geht gar nicht. Der fliegt permanent wo hin. Und als Unternehmer sind aber viele... oder Führungskräfte sind viele... eben so, dass sie glauben: „Wenn ich dir sage, was zu tun ist, wirst du es schon können.“ Nein, es braucht da viel, viel mehr ganz klassische Führungsarbeit und erzählen, wie es funktioniert. Wenn man, und das braucht es auch, zuerst einmal ganz klar strukturiert und systematisiert, wie was zum Laufen hat. Das ist Punkt 1. Punkt Nummer 2 ist: Ich muss noch viel stärker dafür Sorge tragen, dass es jetzt nicht nur auf der fachlichen Ebene funktioniert, sondern auch auf der sozialen Ebene mit den anderen funktioniert. Dafür braucht es aber auch eine Willkommenskultur innerhalb des Teams. Das ist dort nämlich nicht genau diese Grüppchen gibt, die sich dann irgendwie online immer treffen, sondern dass es einen gemeinsamen Raum gibt, wo man halt auch dafür Sorge trägt, dass wir uns alle mal treffen und alle miteinander reden können. Klar. Wir werden auch... wie in der analogen Welt wird es auch dort eine Gruppierung von Kollegen geben, die gemeinsam auf ein Bier gehen und dort eine Gruppierung. Das wird es dann auch im virtuellen Raum geben. Eh klar. Aber trotzdem braucht es auch ob und zu diesen Virtual Raum, wo wir alle beisammen sind. Ja? Und das wird vergessen. Und was auch was auch oft gemacht wird: Es wird aber auch nicht akzeptiert, dass es die Klein-Grüppchen durchaus auch gibt. Das ist okay. Das ist nicht böse. Es ist nur die Frage: Mit welcher Intention bilden sich die Kleingruppen? Geht es darum, dass die Gruppe links gegen die Gruppe rechts agiert und integriert und solche Sachen? Ja? Oder ist es einfach nur: „He. Wir tauschen uns über ein paar andere Privatthemen aus als da, weil da treffen sich die Auto Freaks und da sind die Fußballfans und da unten sind die Koch-Fans. Also. So banal die Welt ist, das muss ich halt auch zulassen können. Ja? Und deswegen braucht es diese vermaschte Form von all den Dingen. Und dann funktioniert es und dann ist es auch das Thema und jetzt zum nächsten Punkt: Die Teambuilding-Aktivitäten... Ich glaube das... Warte einmal... Das war das Aufgleisen, da will ich nicht vorgreifen. Genau. Und da braucht es dann eben genau die Möglichkeit, dass ich auch auf der niederschweligen Art und Weise die Kollegen kennenlernen kann, indem wir vielleicht da prinzipiell einen Zeitpunkt einführen, wo man sagt: „So, und das ist jetzt der Kaffeeklatsch am Vormittag“ oder wie auch immer. Ja?. Oder verschiedene Zeiten einführt, wo sich halt recht lose die einzelnen Leute einbringen und einwählen können. Ja? Weil, der Vorteil von Home-Office ist ja bisher nicht unbedingt zeitgebundene Arbeitsweise. Also will ich nicht sagen: „So, täglich um 8:00 Uhr in der Früh treffen wir uns auf ein Frühstückskaffee“, weil viele sagen ja: „Ja Moment, eigentlich will ich mir das im Home-Office auch ein Stück weit ersparen. Ja? Hier so extrem zeitgebunden zu sein.“ Ja, da muss ich es halt verteilt am Tag zur Verfügung stellen. Und das grundlegend forcieren, dass die Leute miteinander sich auch abseits von Firmen-Themen in den Meetings treffen, in diesen virtuellen Möglichkeiten treffen und miteinander plaudern.

I: Alles klar

B: Ja

I: Dankeschön. Nun zum Thema der Softwareentwicklung beziehungsweise speziell die agile Softwareentwicklung. Da gibt es ja unter Scrum, Extreme Programming generell die regulären Meetings, Pair-Programming und so weiter. Siehst du, dass das irgendwie positive Wirkungen hinsichtlich Teambuilding haben kann, beziehungsweise wenn ja, wieso, wenn nicht, wieso nicht?

B: Ich bin... Also meine Erfahrung in dem Bereich ist noch ein bisschen eine ambivalente. Nämlich dahingehend, dass ich sage: Es gibt manche Teams, die agieren jetzt viel, viel performanter, weil sie grundsätzlich jetzt die Meeting-Zeit nicht überbeanspruchen, weil sie sagen: Na, sie sind froh, wenn sie aus dem Zoom- oder Teams-Meeting oder wie auch immer auch wieder rauskommen. Ja? Das heißt: rein der inhaltliche Aspekt ist viel, viel performanter. Was dann da liegen bleibt aber im Vergleich, ist dann da der soziale Aspekt. Und den muss man halt wie bei den vorigen Beispielen halt bewusst entgegensteuern und eventuell auch ganz bewusst die 2 voneinander entkoppeln. Dass ich sag: „Okay. Wir sind jetzt einmal der Performance-Bereich jetzt rein inhaltlich und schauen wir mal, um was es da geht. Was sind die nächsten Sprints? Was sind die nächsten Dinge, die wir tun? Hin und her.“ Und dann gibt es einen Aspekt: „Und wer braucht wen? Wofür?“ Weil, es geht ja auch darum nicht... also da geht es nicht... Ich habe das so schön gehört von einem Mentor von mir, der gesagt hat: „Es geht nicht um das Wie, sondern um das Wer. Also suche dir nicht mühsam in Recherche, wie das zum Erledigen ist, sondern suche dir jemanden, der das kann und der das macht oder der vielleicht eine Teilantwort hat und dich wieder weiterbringt.“ Dass... Der Ansatz hat mir super gefallen, weil man denkt gerade bei dieser agilen Entwicklungseinstellung plus Home-Office, hätte ich ja eigentlich vielleicht nicht komplett zeitnah, dass wir sagen: „Okay und jetzt habe ich die Idee und jetzt frage ich und dann kriege ich gleich die Antwort“ Also es ist alles ein bisschen zeitversetzter. Ja? Ein bisschen asymmetrischer und asynchron. Aber, ich habe doch die Möglichkeit einfach zu fragen und dann wird sich genau der melden, der halt genau richtig ist für das Wer. Und die Möglichkeiten sehe ich sehr wohl bei diesen ganzen agilen Entwicklungsformen auch, dass man noch viel mehr Spielraum hat, die Agilität noch ein Stück mehr in die eigene DNA zu übernehmen. Und wie gesagt: ambivalent deshalb, weil ich sehe nämlich auch die andere Seite, die dann im Home-Office das Gefühl haben, sie haben wenig sozialen Kontakt und probieren diesen sozialen Kontakt in diesen agilen Meetings mit hinein zu vermaschen und dann brauchen die Meetings viel, viel länger, weil da muss ja noch die Emotion abgeholt werden und dort das und das ist... Und dann wird es zack. Und dann verliert die Agilität ihren Schwung und ihr Momentum. Und das habe ich auch schon gesehen. Und deswegen meine klare Empfehlung ist: Machen wir 2 daraus. Machen wir einmal die reine... reine Sessions zur agilen Weiterentwicklung und dann eine reine Session zur agilen Sozialentwicklung. Und dann, dann geht es wieder echt lässig zusammen und so wie es ja auch in diesen agilen Methoden die 2 Verantwortungsträger jeweils gibt in den Teams. Ja? Einmal auf der fachlichen und einmal in der organisatorischen Struktur. Genauso bilden wir es auch einfach ab, wie wir die Meetings machen. Einmal die und einmal die. Und dann ist meine Erfahrung - wobei die Erfahrung ist noch relativ jung - aber das hat einen Anklang gefunden und das funktioniert nicht schlecht. Es ist dann immer die Frage: Okay, wie schaut es dann auf lange Sicht aus? Also, da sind wir erst am Erfahrung tatsächlich sammeln. Da kann ich jetzt noch nicht vorgeifen.

I: Alles klar

B: Aber noch derweilen schaut es ganz gut aus.

I: Perfekt. Gut, dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage. Wenn man jetzt so Teambuilding-Maßnahmen einführt. Also beispielsweise eben diesen informellen Austausch, in den Meetings, den abgetrennten Teil, wie wir gerade vorhin besprochen haben. Wie kann man prüfen oder messen, ob das jetzt da irgendwie positive Auswirkungen gehabt hat?

B: Also, das Thema ist immer... Wenn Unternehmen versuchen die persönlichen, emotionalen Haltungen und die Befindlichkeiten in Messgrößen zu stülpen. Ja? Dann fängt es immer ein bisschen zum Zwicken an. Ja? Weil, das ist halt ja: heute bin ich mit dem linken Fuß zuerst aufgestanden oder mit rechten, deswegen ist meine Grundlage schon eine andere und deswegen kann ich heute sagen: „Ja mir taugt in dem Team“ und morgen kann ich sagen: „Ja, mir fuckt alles an“ Ja? Also, wir brauchen kontinuierliche Überprüfungen im Sinne von „Wie gehts dir emotional?“ Es ist auch nichts Anderes, was dieser Gallup Index, der Employee-Engagement-Index. Da macht das Gallup Institut jährliche Umfragen oder Dings in Deutschland bei ganz vielen Mitarbeitern in unterschiedlichen Unternehmen und Unternehmensgrößen. Wie groß ist ihr Engagement, ihr Engagement gegenüber dem Unternehmen? Und da stinken wir voll ab in Wirklichkeit. Dort ist mittlerweile... 83% der Befragten sagen, sie sind wenig oder gar nicht emotional ans

Unternehmen gebunden. Und dann denk ich mir: Ja, okay. Wir bräuchten ja nur das Abfragen und als einen Index hernehmen, zu sagen: Okay. Wie geht es dir? Wie geht es denn so? Wie geht es dir mit deiner Führungskraft, mit deiner Arbeit? Wie geht es dem kollegialen Umfeld? Und eventuell jetzt gar nicht einmal so auf Personenbindung diese Fragen zu stellen. Ja, wenn man die Beziehung hat, dann geht es und dann ist man manchmal auch ehrlich. In Wirklichkeit ist es noch gescheiter, wann das anonym abgefragt wird. Ja? Wo man sagt: Okay, es gibt eine Umfrage. Tatsächlich ein kurzes Stimmungsbild. Und Leute, da will ich dann keinen 5-seitigen Feedback-Bogen ausfüllen mit „und begründen Sie ihre Antwort“ und hin und her. Ja. Nein! Da geht es nur um: „Ja, geil“, „Mittelprächtig“ oder „Scheiße“, so auf die Art. Ja? Also eine kurze emotionale Abfrage und daraus lass ich mal eine Kurve etablieren und schau mir das dann statistisch einfach an: Okay. Wo entwickelt es sich hin? Und da geht es... und so brutal es ist... Ein Teil des Erfolgs, ob Teambuilding funktioniert ist eine reine, emotionale Momentaufnahme. Und dann muss ich aber genau die emotionale Momentaufnahme auch in der Statistik zulassen. Anders geht das nicht. Das Punkt 1. Und Punkt Nummer 2 kann ich es natürlich an diesen sogenannten harten Kriterien auch ablesen, weil ich sag: Okay. Wie viele Rückweisungsrate habe ich bei meinen Produkten, bei meinen Projekten. Wie viele Beschwerden habe ich? Wie viele... schieß mich tot. Und da täte ich mir auch gern dann eigentlich als Führungskraft mit meinem Team zusammensetzen und sagen: Okay Leute. Bringt einmal alles mit ein. Ich habe ein paar Ideen, wie wir es messen könnten, aber was sagt ihr, woran ihr es messen könntet. Und dann reagier ich genau auf das Team, das ich zu bemessen hab. Es hilft ja nichts, wenn ich eine Herde von Gnus habe, aber die Wasserverdrängungsdichte messe, die bei einem Nilpferd relevant wäre. Und ich bring immer Beispiele aus der Tierwelt, weil dort ist es genauso wie du reagierst, so sonnenklar, dass Äpfel mit Birnen vergleichen halt nicht funktioniert. Aber in den Unternehmen machen wir exakt das. Ich hole mir OKRs von anderen Unternehmen her. Vielleicht... besten Fall noch gerade ungefähr gleiche Unternehmensgröße, gleiche Branche und glaub, dass sich das bei mir genauso widerspiegelt. Und dann denk ich mir: Okay, aber bei mir sind die Leute alle ein bisschen anders. Sie ticken ein bisschen anders. Sie sind ein bisschen anders aufgestellt. Ich habe vielleicht aus einem anderen Kulturkreis Menschen, aus einer anderen, eher ländlich, eher städtisch. He! Leute, ich komme vom Land ursprünglich. Ich kann mit vielen Gedankenmuster von einem Städter recht wenig anfangen, weil ich sag: He funktioniert bei uns nicht. Und umgekehrt dasselbe. Ja? Deswegen... Wir sind mit völlig anderen Stiefeln das Leben gelaufen. Also Leute, kommt nicht auf die Idee, dass ihr uns gleich bemisst. Ja? Oder gleich bewertet. Also. Aufgabe der Führungskraft: Geh in dein Unternehmen und frag die Leute selber. Leute, mein Interesse besteht: Ich will irgendwie ein bisschen mitkriegen, wie es euch geht und wie sich gewisse Maßnahmen entwickeln und wie gut oder schlecht sie funktionieren, damit wir darauf reagieren können. Was glaubt ihr, was wären sinnvolle Bewertungskriterien oder Möglichkeiten, das überhaupt bewerten zu können oder messen zu können? Und wie machen wir das in welchem Intervall? Ja, why not? Und das sind... die besten Bewertungsmöglichkeiten sind die, die in einem gemeinsamen Team gefunden wurden. Und zwar nicht, weil das Team das wieder als Aufgabe präsentiert kriegt: „Ja, wir müssen das machen und komm, schmeiß her schnell und dann machen wir halt pro forma und irgendeine Bewertung“ und eigentlich geht es einem jeden nur am Sender, weil ein jeder weiß: „Okay, das ist nur wieder zusätzliche 10 Minuten meiner Zeit“ Ja? Sondern da geht es auch wieder: ich als Führungskraft geh zu ihnen und sag: „Nein Leute, es ist mir wichtig. Es ist mir nämlich nicht wichtig, weil wir es tun müssen. Sondern es ist mir wichtig, dass ich schnell erkennen kann, wie es euch geht.“ Und zwar zusätzlich zu dem, wo ich eh jede Woche mit euch sprich, mit der Viertelstunde kurz Stand-Up-Meeting, das Check-In-Meeting, wie wir es auch nennen, wo wir einfach mal echt nur belanglos plaudern. Wo es nur darum geht: Jetzt haben wir zwei Zeit und zwar uneingeschränkt, fokussiert, unabgelenkte Zeit. Es hilft mir nichts, wenn dann bei mir da jemand einsteigen würde und mit mir Gespräche anfangt, ich sage dann: „Warte ein bisschen“ und wir reden da noch ein bisschen und da noch ein bisschen. Nein! Wenn ich da bin, dann bin ich 100% da. Und das sollten wir uns auch angewöhnen. Im hier und jetzt das zu tun, wofür wir uns die Zeit nehmen. Dieses Multitasking-Bullshit. Ja? Was neurobiologisch nicht einmal möglich ist. Wir glauben ja wir sind Oktopusse auch im Gehirn. Ja? Also nicht nur die 8 Hände, sondern auch 8 Hirne, die völlig unabhängig voneinander alle Sachen schupfen können. Und ich denk mir: Okay Leute. Wie lange wollen wir uns mit diesem Bullshit belasten und selbst anlügen, bevor wir es schaffen, endlich uns hinzustellen und zu sagen: Leute, wir sind Menschen, neurobiologisch funktionieren wir so, wie vor 100.000 Jahr. Daran hat sich kein Deut verändert. Wie gehen wir mit diesen Rahmenbedingungen um? Überall sonst schaffen wir es auch. Ich würde ja nicht auf die Idee kommen, dass ich am Gletscher raufgehe und sag: Ich möchte da gerne eine Bananenstaude pflanzen. Ja? Jeder wird sagen: „Oida, bist du deppert?“ Aber in Unternehmen machen und probieren wir permanent das. Wir sagen: „Okay. Die Rahmenbedingungen ist X, aber ich hätte gerne Y.“ Und da wird es halt Zeit, dass wir uns nicht mehr anlügen, sondern ganz bewusst den Weg gehen. Und ich merke das immer wieder, wenn ich mit Menschen rede. Ja, viele sagen: „Ma,

der Schenner mit seinem steirisch und teilweise so einer extremen Artikulation. Und teilweise dieses oder jenes.“ Und ich denk mir: „Ja so bin ich“ Wenn das nicht ankommt, dann wird es halt zwischen uns nichts werden, aber passt. Ja? Das geht gar nicht. Ja? Dass das für alle immer permanent passt. Ja? Aber auf der anderen Seite ist das genau das, wo nachher viele Leute hergehen und sagen: „He. Mit dir kann ich einfach Tacheles reden. Du sagst mir die Sachen, die ich eigentlich nicht hören will, aber du hörst mir genauso bei den Sachen zu, die sonst keiner hören will.“ Also. Ja! Und ich glaube auf diesen Pfad sollten wir uns wieder zurückbewegen und dann auch klar definieren, für wie viel Menschen kann ich überhaupt eine Führungskraft sein? Ich kann nicht für 200 Leute eine Führungskraft sein. Ich kann es nicht einmal für 15 in Wirklichkeit. Ja? Weil wenn es nämlich darum geht, dass ich bei jedem -bei jedem – eine Viertelstunde täglich oder alle 2 Tage einchecke, um einfach zu sagen: „Hey, kurzes Gespräch mit der Tasse Kaffee. Wie läuft es? Wie geht es? Passt alles? Brauchst du etwas?“ Das geht sich mit 20 Leuten nicht aus, weil dann mach ich als Führungskraft nichts anderes, als diese Stand-Up-Meetings, oder diese Check-In-Meetings, wo ich dann sage: Okay, wenn es jetzt in das Eingemachte geht, ja sorry. Ich habe keine Zeit mehr für sonst etwas. Und deswegen... Wir brauchen auch kleinere, dezentrale Einheiten, glaube ich, als das, wo wir in der Skalierung immer mehr, größer, größer auch die Führungskräfte mit immer mehr Leuten betrauen. Nein! Mein Freundeskreis ist auch keine 30 Leute, mit denen ich mich permanent treffe und super lässig bin. Und deswegen kann es auch im unternehmerischen nicht mit einer 30er Abteilung sein, für die ich die Verantwortung trage, auch... Nämlich sowohl beides: Fachlich, als auch sozial gesehen. Ja? Also, das kann nicht funktioniert. Ja?

I: Alles klar. Perfekt. Dann kommen wir auch schon zur letzten, abschließenden Frage, was auch so in gewissen Maßen eine Zusammenfassung darstellt. Welche 3 Aspekte siehst du sind die wichtigsten, dass sich ein Team im Home-Office entwickelt, abgesehen jetzt von technischen Gegebenheiten, dass jetzt ein Internet funktioniert, oder Kommunikationsprogramme da sind?

I: Ja. Punkt Nummer 1 ist einmal, dass das es eine klare Struktur, klare Prozesse gibt, für das, was inhaltlich die Arbeit betrifft. Das einmal ganz wesentlich, weil sonst verbrauchen viele Leute viel zu viel Energie dafür, um nachzudenken, ob ihre Vorgehensweise korrekt ist und ob das passt und ob, ob ich eh keinen Fehler mache und hin und her und bla bla bla. Dort eine klare Rahmenbedingung ist Gold wert. Ja? Und nicht dem Irrglauben aufsitzen, diese Struktur engt mich ein. Neurobiologisch kann man sich das vorstellen: Ich habe ein Sackerl mit Murmeln. Und jede Murmel steht für eine Entscheidung, die ich am Tag treffen kann, weil vielmehr hat das Hirn nicht die Kapazität. Ja? Und jede depperte Entscheidung in meinem Ablauf, nehme ich eine Murmel heraus. Und irgendwann ist das Sackerl leer für die wesentlichen und wichtigen Entscheidungen. Und davor müssen wir abgeben und vor allem im Home-Office noch viel stärker, weil ich nämlich nicht einmal den schnellen Kontakt habe, zu jemanden anderen zu sagen: „He. Hast du eine gescheite Lösung für mich, weil dann spare ich mir eine Murmel.“ Ja? Das ist Punkt 1. Ganz klar zu wissen, was, wie, wann, wer vor allem und so. Strukturen, Prozesse klar definiert. Punkt Nummer 2. Noch viel stärker und viel aktiver herangehen bei dem Transparenz-Thema. Zu sagen: Okay, wir treffen... und, also ich würde jetzt das... Nein, mach ich dann als dritten Punkt... Transparenz, nämlich zu sagen: Okay, ich bin da. Ich dreh die Kamera auf. Und wenn... Und dann muss halt... Technische Gegebenheiten müssen zusammenpassen. Ja, muss man dafür Sorge tragen. Wird auch transparent mit im Sinne von Ordnung, Hierarchie im Unternehmen. Wer ist wofür zuständig? Die Transparenz mit: Wer kriegt wofür wieviel? Die Transparenz mit: Wer ist jetzt im Home-Office oder wer ist jetzt im Büro? Und gibt es da eine Neid-Debatte zwischen den zwei? Ja? Die Transparenz in die Richtung, so dass für alle klar ist: He Leute, da wird keiner bevorzugt im Sinne von Freunderl-Wirtschaft, sondern das sind die Gegebenheiten und wir teilen uns den Kuchen gemeinsam auf. Und jeder definiert für sich, was ist sein Wunschstück des Kuchens. Es gibt nämlich Leute, die sind im Home-Office, weil da die Führungskraft geglaubt hat, dass der das will, will es aber nicht. Und es gibt einen anderen, den lasst er im Büro, weil er sich gedacht hat: Nein, der ist eh froh, wenn er von daheim weg ist, weil da sind viel zu viele Kinder, da hat er keine gescheite Arbeitsumgebung und er täte es aber lieber nicht. Und das entsteht nur deshalb, weil wir nicht miteinander geredet haben. Ja? Also auch da die Transparenz mit: He Leute, ich habe 5 Home-Office- und 5 Büro-Plätze zu vergeben. Wie teilen wir es uns jetzt auf? Und dann gibt es jetzt ein paar, die sagen: „Nein, weißt du was, die Woche hätte ich lieber echt Home-Office“ und es gibt andere die sagen: „Nein, ich komm die Woche lieber in das Büro, weil ich habe eh gerade den Elektriker daheim.“ Ja. aber das entsteht erst, wenn man miteinander redet. Und deswegen komme ich von diesen zweiten Punkt der Transparenz automatisch zum dritten Punkt: Die Kommunikation. Und das ist eines der... Ich würde fast sagen, das ist nicht der dritte Punkt, sondern der allererste. Weil, wenn man nicht miteinander redet, wie soll man etwas in Erfahrung bringen? Und wir interpretieren viel zu viel auf Basis dessen, was wir da sehen. Ja? Und das ist ein neurobiologischer Wahnsinn, der da bei uns

abläuft. Von den 100% von dem, was in unserem Gehirn als Realität... bemerkbar macht, oder von dem wir glauben, dass es Realität ist, sind 95% der Abgleich mit der Vergangenheit und die Bewertung dessen, was man zu 5% jetzt an Eindrücken hereinlassen haben. Ja? 5% ist neues Wissen, weil da reingekommen und jetzt könnte man noch einmal weiterreden, wie viel von dem ist jetzt das, die 5% bewusst, das was wir wahrnehmen. Wie viel Unbewusstes und was passiert da draußen? Also wir sind ja Informationsvernichter. Ja. Aber das ist eine Überlebensstrategie, weil man nur ein paar Dinge bewusstmachen können. Und... Also 5% und der Rest ist Abgleich mit der Vergangenheit. Wie würde ich mich verhalten in der Situation? Wie glaube ich, ist das zu bewerten? Was kann ich da hineininterpretieren? Geht es dem gut? Geht es dem nicht gut? Und warum geht es ihm schlecht? Ja, wahrscheinlich, weil ihm da der... was weiß ich, die Kinder gerade irgendwie anzipfen und der Lehrer und diese... Und wir machen uns Gedanken über rein fiktive Möglichkeiten. Ja? Ohne dass wir mit den Leuten tatsächlich reden. Und wir verbrauchen dort so viel Energie für Schwachsinn. Ja. Und wissen dann unterm Strich erst nicht, worum es wirklich geht bei der Person. Ja? Wo ich mir denke: Okay, wir sind mit vollem Schwung, mit voller Energie, mit der vollen Last und einem Tieflader mit Überladen, mit Übergewicht... fahren wir in eine Einbahnstraße, die dann fließend in eine Sackgasse übergeht. Und wundern wir uns dann, dass man genauso feststecken in dem Bild. Und ich denke mir einfach: Ja hätten wir geredet miteinander. „Ja, aber habe ich ja nicht denken können“ Ja stimmt, du hast das nicht erdenkt, weil deine 95% Abgleich mit der eigenen Vergangenheit sind zu 97% Bullshit. Also lass es gleich. Reden wir miteinander. Ich frage dich: Wie ist es? Wie ist das dort? Wie machen wir es miteinander? Und dann geht auch das Home-Office. Nur ich muss es halt auch ernst meinen, nicht nur einfach: Ja, jetzt frage ich ihn halt, weil diese Frage muss man halt stellen. Ich habe mir es teilweise angewöhnt, wenn mir wer fragt: „Na wie geht es dir?“, wo ich genau weiß, das ist halt die Floskel. In Wirklichkeit will er das gar nicht wissen. Sage ich: „Horch zu. Frag mich nicht, dann muss ich dich nicht anlügen. Weil in Wirklichkeit interessiert es dich eh gar nicht. Sondern, lassen wir es einfach. Ja?“ Oder „Passt alles?“ Ja soll ich sagen: „Nein“? Dann merke ich ja schon, wie jemand mit den Augen rollt und sagt: „Okay, die Antwort will ich jetzt gar nicht hören.“ Ja? Dann denke ich mir: „Ja, dann stell die Frage nicht“ Und dieses wirklich wieder auf Menschen zuzugehen, auch in der Kommunikation... „Setzen wir uns hin. Reden wir darüber.“ Und da braucht es oft nur die 5 bis 10 Minuten. Ich brauche ja nicht ein Riesen-Tamtam ausholen. Ja? Aber die 5 bis 10 Minuten einmal investiert, das kommt zu X-fach zurück. Ja? Also der Return-on-Investment, um wieder irgendwie betriebswirtschaftliche Begriffe miteinzulegen. Ja? Der Return-on-Investment ist irre. Aber die Cost-of-Inaction, also diese Opportunitätskosten, die sind immens hoch. Und die zahlen wir permanent. Stephen Covey hat darübergeschrieben: Die Misstrauenssteuer und die Vertrauensdividende. Wie Schnelligkeit im Unternehmen auch funktioniert, wenn man miteinander einfach ein blindes Vertrauen hat. He, wenn heute der beste Freund zu mir sagt: „Horch zu, ich hole dich morgen ab, du setzt dich ins Auto. Hast eh genug Zeit? Und wir bleiben über die Nacht wo anders, aber ich erzählt dir nicht, wo es hingehet“ Sage ich: „Ja, okay“, weil ich weiß ganz genau, der macht keinen „Scheiß“ mit mir. Wann das jetzt irgendeiner ist mit einem Nadelstreif-Anzug, mit einem Hut und mit einem italienischen Auto. Ja? Und vielleicht da noch so quasi die „Puffen“ und er sagt: „Eh kommst du mit?“ Ja? Da würde ich eher sagen: „Nein! Eher nicht“ Aber das ist genau der Punkt. Und das ist jetzt sehr plakativ dargestellt. Ja? Aber genau die feinen Nuancen gibt es in Unternehmen und deswegen braucht es die Kommunikation wieder auf einer... Ich will keine Floskeln bemühen... Nicht auf Augenhöhe. Was heißt auf Augenhöhe? Ja? Wenn einer kleiner ist, wie ich, dann ist das nicht auf Augenhöhe. Punkt. Fertig. Ja? Also, ich will einfach nur zurück. Ich brauch keine Begriffe dafür. Ja? Sondern ich will einfach zurück, wo ich sage: Zwei Menschen unterhalten sich. Punkt. Und darauf muss es wieder hinfließen, weil es in der heutigen Zeit anders nicht mehr möglich sein wird. Wir werden die Rechnung sonst präsentiert kriegen.

I: Perfekt. Damit sage ich auch danke für deine wirklich ausführlichen und wirklich sehr qualitativ wertvollen Antworten und würde damit die Aufnahme beenden.

ANHANG E - Transkript Experteninterview Person D

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragte (B): Christina

Datum: 11.11.2021

I: Herzlich Willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir Zeit genommen hast. Zuallererst die Frage: Bist du damit einverstanden, dass ich das Interview aufnehme?

B: Ja, perfekt. Bin ich einverstanden.

I: Wunderbar. Dann starten wir gleich rein. Wie du weißt, meine Masterarbeit geht um das Thema Teambuilding im Home-Office und dazu würde ich dich bitten, dass du dich mal kurz vorstellst und wie deine Qualifikationen in dem Bereich ausziehen.

B: Also, mein Name ist Christina. Ganz generell so vom Bildungshintergrund habe ich ja BWL und Psychologie studiert. Das heißt, ich habe aus meinen Studien schon so allgemeines, theoretisches Wissen zu dem Bereich Teambuilding mitgenommen und arbeite jetzt seit sechseinhalb Jahren in einem mittelgroßen Softwareentwicklungsunternehmen in Graz. Die letzten 4 Jahre davon auch in einer Führungsrolle. Das heißt, ich habe da in der Zeit zwischen 2 und 9 Mitarbeiterinnen selber auch geführt. Also da als Führungskraft. Und ich arbeite zusätzlich auch im HR. Das heißt, so von HR-Seite habe ich natürlich auch immer wieder mal mitbekommen, wie es halt auch im Rest des Unternehmens ausschaut. So zum Thema Teambuilding: Welche Bedarfe es da gibt. Wie das umgesetzt wird. Also, sowohl aus der Theorie als auch aus der Praxis habe ich da schon einige Berührungspunkte mit dem Thema gehabt.

I: Wunderbar, dann starten wir gleich in die erste Frage. Im Home-Office kann es ja zu einigen Problemen kommen. Also einerseits die Teammitglieder, dass sie nicht miteinander reden oder auch nicht Teammitglieder zur Führungskraft. Es kann sein, dass einzelne Mitarbeiter im Home-Office vereinsamen, wenn sie mit keinem reden. Beziehungsweise, wenn es da irgendein Ungleichgewicht gibt, dass Mitarbeiter beispielsweise nicht das Home-Office-Recht haben, dass sie dann die Mitarbeiter im Home-Office ausschließen und eben nur mehr mit den anderen Mitarbeitern im Büro reden. Was kann man da Teambuilding-seitig machen, dass man dem entgegenwirkt?

B: Also vielleicht ganz kurz aus meiner Erfahrung als Führungskraft und dann so der Blick, was ich als HR-Mitarbeiterin so mitgenommen habe: Also ich als Führungskraft muss sagen, ich kann in dieser Home-Office-Zeit, die haben wir jetzt doch schon eine Zeit lang, gar nicht so bestätigen, dass es da besonders große Probleme gegeben hat. Also in meinen Teams hat das glücklicherweise immer sehr gut funktioniert, aber ich denke schon, dass es einiges braucht, dass es so gut funktioniert, wie es dann auch funktioniert hat. Also ganz wichtig ist auf jeden Fall, dass man halt nicht auf die Mitarbeiter zu Hause vergisst. Ich mache das halt so, dass ich zum Beispiel mich mindestens einmal am Tag halt bei allen Mitarbeiterinnen gemeldet habe und da halt die auch das Gefühl haben, dass sie, auch wenn sie allein zu Hause sitzen, halt natürlich nicht allein sind und Ansprache haben. Wenn es sich so nicht ausgegangen ist, zumindest mal kurz bei Skype for Business durchschreiben. Das geht sich eigentlich meistens immer mal aus, dass sie halt einfach wissen, sie haben da auch Ansprache. Ansonsten habe ich halt auch regelmäßig mit meinen Teams einmal in der Woche einen Jour fixe gehabt, wo es dann noch ein bisschen ausführlicher um unterschiedliche Themen geht und zwar nicht nur berufliche Themen, sondern auch Privates. Also wo ich auch extra den Beginn von diesen Jour fixes auch immer dafür genutzt habe, einmal zu schauen: Wie geht es allen so? Was machen alles so? Was bewegt die Mitarbeiterinnen so? Und dass wir dann erst auf das berufliche eingegangen sind, dass man halt auch diesen Privaten Austausch, den man im Büro zum Beispiel sonst bei einem Kaffee hätte oder beim Mittagessen hätte, auch zu Hause im Zuge von solchen Meetings, dass sie halt... das nicht zu kurz kommt. Genau. Ich habe da auch gemerkt, es gibt halt immer auch ruhigere Charaktere und Leute, die ein bisschen offener sind und auch lieber erzählen und extrovertierter sind, dass es da auch wichtig ist, dass man wirklich jede Person so ins Boot holt, dass man halt auch die ruhigeren nicht vergisst und die dann auch aktiv anspricht. Und Möglichkeit wäre zum Beispiel auch so Stimmungsabfrage gleich am Anfang von so einem Meeting zu machen, dass da wirklich jeder mal mit ins Boot geholt ist. Was ich auch mitgenommen habe, ist, das haben wir auch bei diversen Führungskräfte trainings immer wieder gehört und das kann ich absolut unterschreiben: Dass es sehr wichtig ist, die Kamera bei diesen Meetings

einzuschalten. Ich muss gestehen, es gibt ein Team, da hat es immer super funktioniert, da war das nie eine Diskussion. Es gibt ein Team, die haben sich bis zum Schluss geweigert das zu machen. Wenn sie sich weigern, da kann ich dann auch nicht viel sagen, außer ihnen ein paar Mal zu sagen: „Es wäre super und es wäre schön, wenn wir uns sehen“ Ich habe es dann meistens auch trotzdem gemacht, dass sie mich zumindest sehen können. Aber es war halt so, dass mir durch das fehlende Bild schon auch Information verloren gegangen ist. Gerade, weil in dem Bereich auch Personen sind, die halt relativ unterschiedlich sind. Wo teilweise, wenn irgendwie was Kritisches besprochen worden ist, dann so Stille geherrscht hat und du weißt dann halt einfach nicht: „Was denkt er sich? Wie reagiert er dazu? Also ich sag so im Sinne von Teambuilding untereinander, aber auch deren Kommunikation mir gegenüber, ist das auf jeden Fall ein Faktor, den wir da absolut mitbedenken sollte und auf jeden Fall mit einbauen sollte. Genau. Weil ich ja gesagt habe, so das Jour fixe einmal in der Woche, da habe ich so aus HR-Seite mitbekommen, das ist jetzt vielleicht so weg von meinem Team und mehr auf das Unternehmen gesehen, dass es da auch Kollegen gibt, die das durchaus regelmäßiger machen. Dann nicht in so einem großen Rahmen wie ein Jour fixe, dass man sich halt da täglich eine Stunde natürlich nimmt, sondern halt so tägliche Kaffees zum Beispiel oder ja auch so Daily-Stand-Up-Meetings, wo man halt von allem ein bisschen was redet, aber wo eben auch das Persönliche ein bisschen besprochen wird. Also, dass man sowas in regelmäßiger Form eben trotzdem auch einbaut. Genau.

I: Perfekt.

B: Ja. Und jetzt, wo wir so in so einem Kombinationsmodell zwischen Home-Office und Büro sind, da sag ich auch, also, dass man gerade auch so für den Zusammenhalt im Team und miteinander im besten Fall sogar auch die Tage ausmachen sollte, wo man halt im Büro einmal gemeinsam ist, weil ich halt auch nach wie vor der Meinung bin, dass diese... Das persönliche, was im Home-Office halt ein bisschen verloren geht, tatsächlich am besten auch vor Ort und durch den persönlichen Kontakt wiederaufgebaut werden kann und dass man da dann halt auch gemeinsam zumindest wirklich auch Mittagessen geht, Kaffeepause geht. Dass man da dann halt diese Themen wiederaufbauen kann, die halt in der Zwischenzeit so nicht möglich waren. Genau. Und auch so in der Freizeit was gemeinsam zu machen. Also auch da erstmal schaut, dass man das Team so wieder näher zusammenbringt.

I: Perfekt. Dann kommen wir auch schon zur zweiten Frage. Du als Führungskraft wirst das Thema ja auch kennen: Wie sollte die Kontrolle jetzt von Mitarbeitern aussehen, wenn sie im Home-Office sind?

B: Also generell ist mir das Thema Vertrauen sehr wichtig. Ich habe auch das Gefühl, dass das Vertrauen zu meinen Mitarbeiterinnen in beiden Teams, auch in der Zeit, wo ich noch 2 geführt habe, immer da war und das hat sich zum Glück vorher schon so aufgebaut, dass es dann während der Zeit, wo wir dann so ins Home-Office gekommen sind, auch sehr gut funktioniert hat. Aber generell bin ich so der Meinung, dass so viel Kontrolle wie nötig und so wenig wie möglich. Also, weil aber eben auch, weil ich den Mitarbeiterinnen und das Vertrauen entgegenbringen kann, muss ich auch ganz ehrlich sagen. Generell würde ich sagen, das was mir da am meisten hilft und mich unterstützt sind tatsächlich auch diese technischen Kanäle. Also so... dass wir Skype for Business haben, das ist in Wirklichkeit wahrscheinlich eh der beste Kontrollmechanismus. Du siehst halt schon, wenn jemand grün ist und wenn er dann trotzdem irgendwie eine Zeit lang nicht sich zurückmeldet, dass man da vielleicht auch besonders mal hinschaut oder wenn es eben auch öfter passiert. Natürlich kann auch ein, zwei Mal so einfach sein, aber wenn es dann öfters ist, dass man da halt vielleicht schon auch hinterfragt oder besonders hellhörig ist, ob das dann eben regelmäßig so ist oder was es da für Gründe dafür gibt. Aber auch da den Mitarbeiter jetzt nicht besonders skeptisch nachfragen oder ihm das Gefühl geben, als würden wir ihm das Vertrauen nicht entgegenbringen, sondern das eher in so ein normales Gespräch irgendwie einbauen, um jetzt irgendwie nicht zu zeigen, dass man keinen Grund hat den Mitarbeiter zu vertrauen. Weil, wie gesagt, mache ich auf jeden Fall auch. Genau.

I: Perfekt. Du hast jetzt Vertrauen schon angesprochen. Was für Teambuilding-Maßnahmen kann man setzen, wenn jetzt das Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern nicht so gegeben ist, beziehungsweise wenn man das stärken will?

B: Also generell finde ich, dass mehrere Teambuilding-Maßnahmen so zum Schaffen von Vertrauen geeignet und passend sind. Also überhaupt so vermehrte Kommunikation beispielsweise, dass man halt einfach viel mit denen in Kontakt ist, sie viel abholt, das Gefühl gibt, dass man sie... also sich auf sie einstellt. Ich find auch, wobei, das ist wahrscheinlich jetzt gar nicht so eine vertrauensbildende Maßnahme, aber, wenn man ihnen auch immer wieder so Aufgaben und Projekte zum Bearbeiten gibt und die dann eben auch sehen, dass sie in dem erfolgreich sind und das gut abliefern können, dass eben auch so diese Zusammenarbeit, je erfolgreicher die ist und je besser das funktioniert,

desto mehr wird halt eben auch diese Zusammenarbeit gestärkt, das Vertrauen gestärkt. Kontrolle nimmt dann eben auch ab, wenn man halt sieht, dass diese Themen gut miteinander funktionieren auch.

I: Hört sich gut an, ja. Ja, du hast dann auch erwähnt, dass deine Teammitglieder ja eben schon vor Corona eigentlich, also die Team-Gegebenheiten bestanden haben. Wie sollte das jetzt da ausschauen, wenn ein neuer Mitarbeiter ins Unternehmen kommt, speziell, wenn wir jetzt Home-Office berücksichtigt?

B: Ja, also wir haben in der... Da kann ich aus meiner HR-Sicht vielleicht ein bisschen was dazu beitragen. Also, wir haben in der Coronazeit einige neue Mitarbeiter ge-onboarded. Es ist auch so, dass glücklicherweise uns wenige davon verlassen haben. Also Fluktuation bei uns ist ja glücklicherweise recht gering. Es ist trotzdem so, dass in der Zeit, also in dieser Corona-Lockdown-Zeit, wo man sich tatsächlich nicht gesehen hat, auch Kollegen gekommen sind, die das Unternehmen dann wieder verlassen haben, wo wir das auch auf diesen Faktor zurückführen konnten. Wo man wirklich sagt, da hat sowohl die fachliche als auch die soziale Integration vielleicht nicht ganz so gut funktioniert, wie sie funktioniert hätte können oder sollen. Da würde ich einmal sagen: So zu Beginn... sehr gutes und enges Onboarding ist da ganz wichtig und zwar natürlich so von einer zentralen Stelle, wie von uns aus dem HR, dass man den Mitarbeiter abholt, aber da... es sind halt wirklich die Führungskräfte als direkte Vorgesetzte auf jeden Fall dann nochmal mehr gefragt, weil sobald man den neuen Mitarbeiter in deren Hände übergibt, ist das halt wirklich wichtig, dass der denn auch engmaschig betreut und das ist einfach kein Selbstläufer. Das muss auch jeder Führungskraft klar sein, dass das auch wirklich betreuungsintensiv ist. Vor allem die neuen Mitarbeiter. Also oft sind es halt auch junge Leute, die sich fachlich noch nicht auskennen. Das heißt, sie müssen erst einmal fachlich so auf Schiene gebracht werden, brauchen da die Unterstützung. Alles ist neu. Viel muss man sich da auch erst anlernen. Das heißt, das ist halt die eine Schiene, aber das andere ist eben auch das Persönliche. Also, du siehst dich nie persönlich face-to-face. Der neue Mitarbeiter kann nie diese Kultur kennenlernen, die ja im Haus herrscht und die ja für uns auch so ein wichtiger Faktor in der Firma ist. Aber bis man das dem neuen transportiert oder dass man es dem neuen Kollegen dann auch so transportieren kann aus der Ferne, das ist halt einfach schwierig und das braucht halt viel Engagement aus der Führungskraft. Und da sag ich, ist es auf jeden Fall wichtig, dass die Vorgesetzten sich sehr regelmäßig bei den Mitarbeitern melden. Ich habe da auch die Erfahrung gemacht, dass die neuen Kollegen oft sich nicht trauen, zum Hörer zu greifen und dann den Vorgesetzten anzurufen. Dann unter Umständen zu lang warten oder denken: „Ja, die Fragen sind nicht wichtig genug“ Beziehungsweise überhaupt wegen sozialen Themen von sich aus nie zum Hörer greifen werden, sondern das ist halt wirklich was, was von der Führungskraft auch ausgehen muss. Beziehungsweise da auch viel und klar zu kommunizieren. Also auch da so klare Ziele zu setzen. Dem Mitarbeiter zu sagen: Wie ist es bei uns? Worauf kommt es an? Was wird von dir gefordert? Was bieten wir dir aber auch? Also, dass der halt einfach, nachdem du es durch andere Faktoren im Umfeld nicht mitbekommen kannst, wirklich durch die Kommunikation alles mitbringen kannst, was du halt als neuer Mitarbeiter brauchst. Genau. Und ich glaub dann auch, also, wenn so die Mitarbeiter dann im Haus sind, also in der harten Lockdown-Zeit war das sehr lange Zeit nicht möglich. Aber wenn man dann auch wieder zurückkommt und es ein kombiniertes Modell mit Home-Office und Büro ist, wie es auch aktuell bei uns der Fall ist, dass man dann auch investieren muss, dass der neue Mitarbeiter so die Kultur und das Persönliche im Haus mitbekommt und eben auch so die Wertschätzung, die einander entgegengebracht wird, dass man das dann einfach da auch transportieren kann und muss. Genau. Leichter ist es wahrscheinlich, wenn man so die Kultur auch irgendwo in einer schriftlichen Form festgelegt hat, so wie es so Werte-Wolken beispielsweise gibt oder auch Leitfäden. Bei uns ist das ganze ja eher bisschen informeller, dass es halt so gelebt wird, aber jetzt nicht irgendwo explizit niedergeschrieben ist. Ich denke auch sowas kann für neue Mitarbeiter praktisch sein, da irgendwie auch was Handfestes oder einen Leitfaden zu haben. Aber wie gesagt, also bei uns ist es halt einfach das Persönliche, was dann aber auch wirklich im persönlichen Kontakt transportiert werden muss. Genau. Und abgesehen davon, dass es meiner Meinung nach klare Führungskraft-Aufgabe ist, macht aber sicher beispielsweise sowas wie ein Mentoring-Programm auch Sinn. Also, wo es dann auch jemanden gibt, der einfach außerhalb des Vorgesetzten, der wahrscheinlich eh auch Workload ohne Ende hat, auch noch ein Ansprechpartner hat, mit dem man sich zu gewissen Themen austauschen kann und der eben auch so die Verantwortung für diesen Mitarbeiter auch mit übernimmt. Genau. Was Anderes habe ich noch von einem anderen Standort mitgenommen, also unser Standort in Madrid. Da machen sie es immer so: Wenn neue Mitarbeiter an Bord kommen, da gibt es so Meetings, so vom ganzen Unternehmen, die sich halt einmal wöchentlich treffen und wenn da jemand neuer startet, dann stellt er sich auch immer vor der gesamten Runde vor. Das ist natürlich auch nur bis zu einer gewissen Unternehmensgröße möglich, aber da ist es schon wirklich so, dass der bisschen was über sich erzählt, jeder aus dem Unternehmen Fragen stellen kann, dass man sich halt wirklich in so

einer persönlichen Runde auch kennenlernen kann. Auch sowas glaube ich, das kann eben auch im Home-Office, auch aus der Distanz gut funktionieren, wie es dort funktioniert. Ist aber, wie gesagt, sicher nicht für jedes Unternehmen, nicht für jede Größe passend und auch angemessen. Genau.

I: Alles klar. Dankeschön. Jetzt kommen wir zum Thema Softwareentwicklung beziehungsweise eben agile Softwareentwicklung, wo es ja darum geht, dass es wie unter Scrum, Extreme Programming reguläre Meetings gibt, dass man das Pair-Programming macht. Denkst du, dass solche Praktiken positive Auswirkungen auf die Teamarbeit haben kann?

B: Ja, ich glaube auf jeden Fall. Also das ist eigentlich in einen Rahmen gegossen, das was ich vorher gesagt habe, was wir halt so auch informell machen, so unsere Jour fixes oder Daily-Coffees, die man einführen kann. Nur hat es da halt einen Namen und ist wirklich so in der täglichen Struktur mit eingebaut und hat halt eben so eine Definition. Deswegen glaube ich auf jeden Fall, dass es eigentlich so die perfekte Gestaltung von dem, was man ansonsten so informell leben würde. Ich glaube, also es fördert auf jeden Fall den fachlichen Austausch. No na. Weil man sich ja über die Themen dann auch täglich oder so oft wie möglich auch abstimmt. Sich da gegenseitig auch challengen kann, was einen natürlich da auch wieder näherbringt, Gedanken auszutauschen, den anderen kennenzulernen. Aber eben auch persönlich. Also ich muss gestehen, ich weiß jetzt nicht, ob bei diesen Meetings immer nur fachlich gesprochen wird, aber ich glaube, dass es... also auf beiden Ebenen die Zusammenarbeit und eben auch so das Teamgefüge stärken kann. Also glaube ich auf jeden Fall, genau.

B: Perfekt. Was ist jetzt mit solchen Mitarbeitern... Du hast das vorhin angesprochen, die beispielsweise die Kamera nicht einschalten wollen, die beispielsweise sich eben nicht an diese Regeln oder Rahmenbedingungen halten wollen. Was kann man mit denen machen?

I: Also ich glaube... Wobei, da fehlt mir auch ein bisschen so die Erfahrung aus der Praxis. Bei unseren informellen Meetings kann ich niemanden anordnen das zu machen, weil wenn er so neben einem Kaffee die Kamera nicht einschalten will, dann ist es so. Ich glaube aber, gerade wenn solche festgelegten Daily-Meetings beispielsweise sind, die dann halt auch mehr oder weniger so institutionalisiert vorgegeben sind, dass es schon... dass man sich an die Spielregeln auch halten muss. Das glaube ich ist auch der Vorteil, weil das was ist, was so in der Zusammenarbeit methodisch einfach mit eingebaut ist und dann gibt es nicht die Möglichkeit mit: „Ich habe heute aber keine Lust.“ oder „Ich schau heute aber nicht so gut aus“ Sondern das ist was, auf das sich jeder einstellt und was wirklich diese klaren Spielregeln haben muss, an die man sich dann auch halten muss. Also, aus meiner Sicht glaub ich kann oder darf es da kein „Ich halte mich aber nicht daran“ geben. Also das ist meiner Meinung nach Teil der Arbeit, die so ausgeführt werden muss.

B: Und speziell, du hast es angesprochen: Fragst du dann auch die Gründe nach, wieso jemand das nicht machen will, zum Beispiel die Kamera nicht einschalten will oder akzeptierst du das schlussendlich, weil du es nicht verpflichten kannst?

I: Also ich frag schon. Ich versuche dann auch eine Lösung gemeinsam zu finden. Also da kommen ja dann eh unterschiedlichste Gründe von: „Mein Laptop steht unter dem Tisch. Ich kann ihn nicht aufklappen“ über... „Ich müsste alles umbauen, damit ich da jetzt in die Kamera schauen kann“ über „Ich bin heute aber nicht hergerichtet und möchte mich in der Kamera nicht zeigen“ und dann versucht man halt auch das irgendwie mit einem Schmäh zu lösen oder zu sagen: „Ja, wir schauen alle gleich aus. Wir sind alle im Home-Office“ oder „Ja, dann schaut ihr halt nicht frontal in die Kamera, sondern seitlich. Das macht uns ja nichts“ Aber ehrlicherweise... also, wenn die Personen bei mir diese Entscheidung getroffen hatten, dann haben sie sich durch sowas auch nicht umstimmen lassen. Es ist aber nicht so, als hätte ich das einfach so stehen lassen und die Leute... also das so akzeptiert. Aber sie waren dann in den Fällen auch trotzdem nicht vom Gegenteil zu überzeugen.

I: Alles klar. Dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage. Wenn man jetzt solche Teambuilding-Maßnahmen einführt, also mit den regulären Meetings oder eben der Vorstellungsrunde zu Beginn. Wie kann man jetzt am besten prüfen oder messen, ob da das positive Auswirkungen gehabt hat?

B: Also, für mich, so die positiven Auswirkungen und die Effekte von Teambuilding sollten ja so erhöhte Motivation sein, eine bessere Kommunikation, eine bessere Zusammenarbeit, höherer Erfolg in der Zusammenarbeit, in den Projekten, in den Tasks und weniger Konflikte. Und für mich sind das alles relativ softe Faktoren. Also, ich glaube, ich würde es tatsächlich anhand der Softskills überprüfen. Also, ich traue mir das als Führungskraft auch zu, da feinfühlig

genug zu sein und da wirklich aktiv auch darauf zu achten und hinzuhören und zu schauen, ob diese Faktoren verbessert wurden, ob es da irgendwelche Themen gibt, wo man halt nochmal ansetzen muss. Und... genau. Also so Thema Kommunikation, das kann man ja in solchen Abstimmungsmeetings ganz gut beobachten und wenn da so irgendwie das Gefühl aufkommt, da passt etwas nicht, oder da muss irgendwie was verändert werden, dass man da dann halt mit Maßnahmen auch nochmal ansetzen kann. Ich weiß auch nicht, ob das eine Antwort ist, die da sehr befriedigend ist, wahrscheinlich. Es ist halt oft leichter und angenehmer da so ein quantifizierbares Ergebnis zu haben, das man überprüft. Sage ich, das ist jetzt in meinen Bereichen nicht der Fall, weil ich halt so qualitative Bereiche führe. Ich kann mir aber auch vorstellen: Gerade, wenn es im Zusammenhang mit Softwareentwicklung ist, dass es da durchaus Bereiche gibt, wo man das auch quantifizieren kann und wo man wirklich dann sagen kann: Das ist so ein objektiv bestimmbarer Erfolg, der jetzt aus so einer Teambuilding-Maßnahme heraus geht. Dass man wirklich so Hard-Facts heranziehen kann. Einen messbaren Output hat, der sich dann durch solche Maßnahmen wirklich verbessert. Da kann ich aus meiner Erfahrung, wie gesagt, nur sagen, dass es da eher so diese softe Zusammenarbeit ist. Was ich schon auch mache und gemacht habe, ist, in Mitarbeitergesprächen danach gefragt. Also, nicht jetzt nur die regelmäßigen, einmal jährlichen Mitarbeitergespräche, sondern immer wieder auch mal, wenn ich das Gefühl hatte, da passt was vielleicht nicht ganz und das war schon auch der Fall so, dass ich mir auch Mitarbeiterinnen so geschnappt habe, mit ihnen das 4-Augen-Gespräch gesucht habe oder eben auch diese offiziellen Mitarbeitergespräche, wo man es dann auch direkt anspricht, ob es da irgendwo Bedarf gibt, irgendwas nicht so passt. Also, dass man sich diese Ergebnisse dann auch auf so eine Art nochmal mit abholt.

I: Okay. Für deine Beobachtungen, hast du irgendeinen Rahmen, wie oft du das abschätzt? Dokumentierst du das, dass du irgendwie so siehst... die Kurve, ob es sich verbessert, ob es sich verschlechtert? Also, wie würde das da ausschauen?

B: Also ich habe es ehrlicherweise nicht messbar festgehalten. Es ist eher ein Gefühl. Also, nachdem ich ja eh regelmäßig mit den Teams diese Abstimmungsmeetings habe, habe ich da Woche zu Woche meine Meetings, wo ich mir dieses Gefühl einhole und abhole. Und wenn ich das Gefühl habe, ich meine es gibt doch mal eine doofe Woche oder mal Themen, wo man sich nicht einig ist und wo vielleicht auch mal so ein Konflikt aufkommen kann, das wäre jetzt auch kein Problem. Aber es ist eher so diese mittelfristige Beobachtung, wo man halt schaut, wenn da immer wieder was auftaucht oder das Gefühl hat, da ist immer wieder so unterschwellig was dabei, was nicht dabei sein soll, dass man das Thema dann aufgreift. Aber ich habe das jetzt nicht irgendwie messbar festgehalten, für mich.

I: Und wenn du jetzt Mitarbeiter konkret ansprichst, glaubst du, dass da die Wahrheit rauskommt oder wäre es sinnvoller, teilweise solche Befragungen auch anonym zu halten, dass man... dass vielleicht eher gesagt wird, dass man beispielsweise ein Problem mit der Führungskraft hat?

B: Also, das ist in der großen Runde anzusprechen, hat so keinen Erfolg gebracht. Habe ich auch versucht so durch das Gespräch mit allen zusammen rauszufinden, ob da alles passt, ob da was vorgefallen ist, wie auch immer. In dem 4-Augen-Gespräch, dass dann mit mir dann aber immer geführt worden ist, egal ob es jetzt im Rahmen so eines offiziellen Mitarbeitergesprächs war oder ich mir so Mitarbeiterinnen zur Seite geholt habe und so mit denen gesprochen habe. Da war es schon so, dass wir dann immer ein sehr offenes Gespräch gehabt haben und die Faktoren, die ich so im Gefühl hatte, dass sich auch eigentlich meist bestätigt haben. Und da ist aber glaub ich auch das, was ich vorher schon gesagt habe, dass wird die Vertrauensbasis schon haben, dass die Mitarbeiterinnen auch wissen, sie können mir alles sagen. Sei es jetzt ein Thema mit mir oder ein Thema untereinander, dass wir eben diese Kultur schon so haben, dass wir offen über die Dinge reden können und sie sich mir schon anvertrauen. Also das hat in dem Fall funktioniert, kann ich mir auch vorstellen, dass es nicht immer so ist und dass es da auch eine gewisse Basis braucht, dass man das so ansprechen kann, aber bei mir bin ich wie gesagt in der glücklichen Lage, dass es so ist.

I: Perfekt.

B: Genau.

I: Gut, dann kommen wir auch schon zur abschließenden Frage, was das Ganze in gewisser Hinsicht zusammenfasst. Was sind eben jetzt aus deiner Sicht die 3 wichtigsten Aspekte, dass sich ein Team mit einem Home-Office-Modell entwickeln kann, abgesehen jeglicher technischen Gegebenheiten, dass man ein stabiles Internet oder Kommunikationsprogramme hat?

B: Okay. Genau also, dass das auf jeden Fall ein wichtiger Faktor ist, den hätte ich jetzt das vierten dazu genommen. Dann ist es keiner von den dreien, aber ich sage es ist trotzdem ein sehr wichtiger Faktor. Also eben diese Kommunikationstools, oder eben auch Wissensplattformen, wo man sich zu unterschiedlichsten Themen austauschen kann. Was jetzt eher so die fachliche Zusammenarbeit fördert, aber natürlich auch so das Team dann weiter zusammenbringt, hätte ich so 3 Faktoren für mich rausgenommen und zwar: Einerseits die Kommunikation. Also Kommunikation von Führungskraft und Mitarbeitern, aber auch Kommunikation der Mitarbeiter im Team untereinander. Und da ist es halt wichtig, dass das also einerseits von Führungskraft zu Mitarbeitern alles ganz klar und transparent ist und von den Mitarbeitern untereinander halt auch, dass Themen offen kommuniziert werden. Auch wenn es irgendwo Konfliktpotenzial gibt, dass man das auch offen anspricht und ausspricht. So eine Gesprächskultur auch etabliert, dass diese Kommunikation eben im Team auch aus der Ferne gut funktionieren kann. Genau das wäre so der erste Faktor. Der zweite Faktor ist für mich der Fokus auch auf Persönliches. Also wie ich auch gesagt habe, dass man eben nicht immer nur über fachliches redet, wenn man so ein Jour fixe hat und dann einsteigt und gleich sagt: „Was ist der erste Punkt auf der Tagesordnung?“ Sondern dass man eben die Mitarbeiter abholt, dass man auch als Führungskraft da was von sich preisgibt, dass es nicht immer nur so ist, als würde man halt die Mitarbeiter da ausfratscheln, wie es so aussieht, sondern beidseitig miteinander das Leben teilt. Und... also fachliches genauso, aber gleich starken Fokus auf das Persönliche und auf diese Wertschätzung auch. Ich habe jetzt immer wieder mal Studien auch zum Thema Wertschätzung besprochen, wie wichtig das ist und dass das auch über die Distanz schwierig ist und dass man sich eben dessen bewusst sein muss, dass man diese Wertschätzung nicht vergisst und eben auch in die tägliche Arbeit immer wieder einbaut: Lob aussprechen. Und wenn es nur kleine Themen sind oder Sachen, die man eigentlich als selbstverständlich sehen würde, man muss es wirklich bewusstmachen und so in die Führung und das Team mit einbauen und das als Führungskraft auch vorleben. Genau. Und das Dritte wäre dann... Der dritte Faktor: Das Vertrauen an die Mitarbeiter. Weil ich... also glaube, dass es einerseits Arbeit bedarf, dieses Vertrauen überhaupt aufzubauen, dass die Mitarbeiter sich das auch so verdient haben. Wenn sie es aber verdient haben, dass man es ihnen auch ehrlich entgegenbringt. Also dann eben nicht die ganze Zeit auf Skype for Business schaut: Ist der grün und wie lange braucht er jetzt zum Antworten? Sondern, dass man das Vertrauen den Mitarbeitern dann schon auch ehrlich entgegenbringen kann. Genau.

I: Perfekt. Ja, dann sage ich auch schon gleich danke für deine wirklich tollen Antworten und würde damit das Interview beenden.

ANHANG F - Transkript Experteninterview Person E

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragte (B): Andrea Scheer

Datum: 12.11.2021

I: Ja. Herzlich Willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Zuallererst die Frage: Bist du damit einverstanden, dass ich das Interview aufzeichnen?

B: Ja, gerne.

I: Perfekt. Wie du weißt, meine Masterarbeit geht um das Thema Teambuilding im Home-Office und da würde ich gerne bitten, dass du dich einmal kurz vorstellst und auch deinen Erfahrungen in dem Bereich Preis gibst.

B: Okay. Mein Name ist Andreas Scheer. Ich bin... Von Natur aus habe ich BWL studiert und angewandte Kulturwissenschaften und bin danach eingestiegen, erst bei Axel Springer, dann bei Lufthansa und dann bei Colgate Palmolive. Bei Colgate Palmolive habe ich verschiedene Führungspositionen 15 Jahre lang innegehabt und eben auch verschiedene Teams, sehr heterogene Teams teilweise, dann aber auch mal ein homogenes Team... also immer sehr, sehr unterschiedlich. Wir haben schon relativ früh, also vor 20 Jahren, schon in virtuellen Teams auch zusammengearbeitet, weil wir... Die Zentrale von Colgate in Europa war in Genf. Und da saß man so in verschiedenen Teams zusammen und haben also schon sehr, sehr früh auch Videokonferenzen gehabt, Telefonkonferenzen und bevor überhaupt die Technik so gut war, dass man jetzt hier so ein One-to-One oder mit 12 Kacheln arbeiten kann. War natürlich etwas komplizierter, aber das hat eigentlich auch ganz gut funktioniert und deswegen habe ich da sehr viel Erfahrung damit gesammelt. Bin dann dort ausgestiegen. Habe zunächst ein Software-Unternehmen gegründet, um ehrlich zu sein. Einen Konfigurator für Schuhe, also Frauenschuhe und den auf den Markt gebracht. Und parallel dazu mehr oder weniger habe ich angefangen, Trainings zu geben im Führungskräfte-Bereich, weil ich glaube, da ist noch viel zu tun und da braucht es eigentlich auch immer wieder Trainer und Trainerinnen, die den Führungskräften helfen, weil am Ende des Tages sind ja alle dahin gekommen als Führungskräfte, weil sie fachlich gut waren und vielleicht auch sogar die besten und dann befördert wurden. Aber Führung an sich finde ich ist ein neuer Job. Hat eigentlich nichts mit dem alten Job zu tun und deshalb muss da im Grunde nachgeschult werden, weil in den seltensten Fällen hat man auf Unis oder Fachhochschulen oder was auch immer das Fach „Führung“. Im Grunde ist das ein neuer Studiengang, finde ich, aber das gibt es so glaube ich, soweit ich weiß, nicht und deswegen macht mir das auch besonders viel Spaß, weil ich glaube, je besser die Führungskräfte sind, desto mehr glückliche Mitarbeitende habe ich und das... Ja, das ist so meine Mission sozusagen. Und gleichzeitig mache ich halt auch viel Führungskräfte-Trainings für Unternehmen, die in der Software-Branche tätig sind, oder auch Entwickler sind, oder auch Berater. Also hab auch da relativ viele Gruppen, sodass ich weiß, dass das nochmal eine spezielle Klientel auch ist. Ne? Das ist jede Branche oder jeder Bereich. Ich habe auch viele Buchhaltungs-Gruppenleiter oder aber auch Serviceleiter, aber auch Software-Gruppenleiter und das sind halt immer andere Voraussetzungen, andere Themen, weil die... Ja, es sind alle einfach andere Charaktere, die diesen Beruf wählen. Ne?

I: Auf jeden Fall.

B: Ja

I: Perfekt. Dann starten wir auch gleich in die erste wirkliche Frage. Im Home-Office kann es ja zu verschiedenen Problemen kommen. Einerseits fehlender Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern, zwischen Teammitgliedern und Führungskraft. Es kann sein, wenn die Mitarbeiter nur im Home-Office sind, dass diese dort drin vereinsamen. Beziehungsweise, wenn da irgendein Ungleichgewicht besteht, dass manche Mitarbeiter nicht im Home-Office arbeiten dürfen, dass die dann schlussendlich die Mitarbeiter im Home-Office ausschließen anfangen und so weiter. Welche Teambuilding-Praktiken oder -Methoden kennst du, die da helfen würden, dass diese negativen Aspekte ausgeglichen werden?

B: Also grundsätzlich finde ich erstmal, es ist die Aufgabe der Führungskraft, da eine genaue Analyse zu fahren und sagen... die Mitarbeitenden genau zu beobachten, sehr viel mit ihnen zu sprechen und sehr viel mit ihnen in Verbindung

zu treten und zu gucken, wo jeder eigentlich steht. Ja? Was ist das Bedürfnis jedes Einzelnen und was ist für denjenigen oder diejenige jetzt gerade wichtig? Und da ist eigentlich mein... Die größte Teambuilding-Maßnahme ist für mich das Interesse der Führungskraft an Menschen. Ja? Weil, der Chef oder die Chefin ist so extrem wichtig für das Teambuilding, um rauszufinden: Was braucht jeder? Was möchte jeder? Was ist desjenigen Bedürfnis? Und da gehört erstmal ganz viele One-to-Ones zu. Dann Teambuilding-Maßnahmen finde ich natürlich auch die Monday-Morning-Check-Ins. Dann regelmäßige Meetings mit allen zusammen und da muss ich sagen, hängt auch sehr viel mit der Technik zusammen. Also ich bin extrem dafür die Kameras anzuschalten und also auch da wieder liegt es am Chef oder Chefin, das Team zu überzeugen, das wirklich zu machen, weil nur, wenn ich gesehen werde und andere sehe, finde ich auch statt. Ja? Wenn ich nicht gesehen werde, mich hinterher darüber beschwere, dass Informationen an mir vorbeigehen als Mitarbeitende, da muss ich mich ehrlich gesagt nicht wundern. Ne? Das heißt, die Technik ist für mich erstmal schon mal wichtig, dass der Chef oder Chefin die Technik zur Verfügung stellt, damit alle die Kamera auch anmachen können und nicht damit kommen: „Ist mein privater PC und deshalb... Da ist keine Kamera dran und deshalb mache ich sie nicht an.“ Sondern: Du bist erstmal dafür zuständig, dass die alle ausgestattet sind und dann dafür, dass sie... dass du überzeugst die Kamera anzumachen und dann ist natürlich auch eine gewisse Haltung von dir als Chef oder Chefin erforderlich. Ne? Wie du sagtest: Kein blurry Hintergrund. Bin ich auch absolut dacor, weil ich höchstens... Also gerade im Home-Office höchstmögliche Transparenz brauche. Ja? Sowohl von mir als Chefin, als auch für den Mitarbeitenden. Der Mitarbeitende muss sehen, dass du da jetzt gerade eine Wasserflasche drin hast und keine Cola trinkst. Ne? Oder, also... Du weißt was ich meine. Das ist jetzt nicht Cola oder Wasser, sondern... Dadurch, dass die nach Aufmerksamkeit und nach Informationen lechzen, muss ich das möglichst transparent machen und auch zwischendurch mal fragen: Was braucht ihr für Informationen? Was wollt ihr für Information? Was kann ich euch bieten? Und da ist eben auch dein Führungsservice als Führungskraft gefordert: Was kann ich denen... Und wirklich auch viel Zeit deinerseits als Führungskraft erforderlich: Was brauchen die jetzt? Was kann ich ihnen bieten? Wie gebe ich ihnen die Information? Und ich glaube, dass Vertrauen eben die absolute Basis für Teamarbeit ist. Und eben das Interesse deinerseits: Was kann ich mit denen jetzt machen? Und das ist so individuell, da kann man gar nicht sagen: Das ist eine Teambuilding Maßnahme. Ja? Sondern, das kann natürlich... kann Spiele spielen und haben wir ja auch oft gemacht: Die Stärken-Übung. Und ich kann eine Lob-Dusche machen am Freitagnachmittag. Haben wir glaube ich auch drüber gesprochen. Die Lob-Dusche: Die ganze Woche überlegen sich... also du bist jetzt... Jürgen ist am Freitag dran mit der Lob-Dusche und alle anderen Teammitglieder überlegen sich was Positives, was sie Jürgen sagen möchten. Und Freitagmittag machen wir dann einen Call Lob-Dusche für Jürgen. Dauert eine halbe Stunde und hinterher gehst nicht nur du gestärkt ins Wochenende, sondern auch die, die dir das Lob gegeben haben, weil auch für die ist das ein unglaublich positiver Effekt. Das kannst du natürlich nicht jeden Freitag machen. Das machst du einmal durch mit allen und dann setzt ein halbes Jahr aus. So. Also das sind eigentlich für mich die wirksamsten Maßnahmen. Gar nicht: Dann mache ich das und das mit denen und dann mach ich Riemann-Thomann mit dem und dann mache ich mit dem die Team-Uhr, oder was auch immer, sondern wirklich erstmal vertrauen und gucken, was jeder einzelne braucht, damit sie eben nicht vereinsamen. Ne? Und wenn Sie vereinsamen... Das haben wir jetzt auch ganz oft gehabt in „Fit-for-Führung“, so am Rande der Depression auch. Da muss ich halt gucken, wie gehe ich als Führungskraft damit um. Wie kann ich demjenigen helfen? Ihr seid alles keine Psychologen und irgendwann ist die Grenze einer Führungskraft erreicht. Ja, aber ich kann für den ganz viel Anderes machen. Ich kann Familienservice mit dem zusammen besprechen, dass er da anruft oder, oder, oder. Also, ich als Führungskraft bin noch mehr gefordert als früher, weil wie in allen Bereichen... durch Corona wurde das Brennglas auf Teams gelegt, die schon vorher nicht funktionieren und das Ganze hat sich, sage ich mal, noch vervielfältigt und um das wieder einzufangen als Führungskraft, muss ich mir halt nur noch mehr Mühe geben und muss mir noch mehr Zeit investieren.

I: Auf jeden Fall. Du hast als Thema jetzt Vertrauen angesprochen. Als Führungskraft, wie sollte eben die Kontrolle der Mitarbeiter im Home-Office aussehen?

B: Kontrolle ist für mich auf Deutsch immer ein ganz schlechtes Wort. Weil, Kontrolle ist im Deutschen sehr, sehr negativ konnotiert. Ja? Ich würde es... also im Englischen würde man vielleicht „Controlling“, „Feedback“ oder was auch immer sagen. Ich glaube, es ist gar nicht so schwierig zu kontrollieren und es ist auch notwendig zu kontrollieren. Die Frage ist, wie deine Haltung als Führungskraft aussieht zu dem Thema Kontrolle und wie du es den Leuten vermittelst. Ja? Ich kann es auch als Statusmeeting machen: Wo stehst du mit dem Mitarbeitenden? Ja? Ich kann mich vereinbaren und sagen: Pass mal auf mein lieber Mitarbeiter oder Mitarbeiterin, ich würde gerne das Thema mit dir genauer durchgehen und da auch sehr nah dran bleiben, weil es mir wichtig ist, weil ich diese Informationen

weitergeben muss an den Vorstand, den Bereichsleiter oder was auch immer. Deshalb: Ja, ich möchte gerne, dass wir beide da drauf gucken, dass du mir zeigst, was du gemacht hast, dass du mir genau zeigt welchen Code du programmiert hast, weil wenn das... also wieder WWW Feedback-Formel. Ja? Meine Wahrnehmung ist, dass da oft oder häufiger Fehler passieren. Das ist auch nicht schlimm, das ist ja gut. Ne? Fehler sind ja gut. Auch da wieder deine Haltung zu Fehlern. Fehler sind gut, sonst kommen wir nicht weiter. Ne? Amazon und Google sagen: „We love mistakes“ Weil, ohne Fehler wird es keine Verbesserung geben und deshalb möchte ich gerne mit dir zusammen diesen Code angucken. Ja? Und natürlich gibt es Sachen, die kannst du ganz eigenständig machen, dann möchte ich gar nicht drauf gucken, da vertraue ich dir voll und ganz und das ist auch nicht so schlimm, aber es gibt Themen, die möchte ich gerne zusammen mit dir angucken. Das kann man als Kontrolle betrachten. Ja. Und es ist auch eine gewisse Kontrolle mit 4 Augen da drauf zu gucken. Aber das ist nicht schlimm. Also, es gibt eben Bereiche, wo ich tatsächlich sehr engmaschig kontrollieren muss. Und das ist deine Aufgabe. Und meiner Meinung nach habe ich noch nie in meinem Fall Mitarbeitende erlebt, die damit ein Problem haben, wenn du ihnen das so erklärst. Insofern glaube ich, ist auch da wieder eine Überzeugungsarbeit und eine Haltung deinerseits gefragt, das rüberzubringen. Ne? Und ich glaube nicht, dass die sich dann kontrolliert fühlen. So. Aber Kontrolle ist absolut notwendig und gerade erst im Home-Office, wenn wir so weit auseinander sind. Wenn du nicht 100% weißt: Was machen die da eigentlich die ganze Zeit? Und... Ja... Meinst du auch Kontrolle der Zeit, die sie arbeiten? Ist das auch dein Zugang?

I: Ja, also grundsätzlich, um das von dir zusammenzufassen, wäre das ja die Kontrolle der Leistung. Die Frage eben, die du angesprochen hast... Siehst du es notwendig, dass man blöd gesagt die Zeit der Mitarbeiter auch kontrolliert, oder ist das eigentlich was, was nicht sein sollte?

B: Ich weiß, dass wir gerade im Software-Bereich ja das immer wieder diskutiert haben. Ne? Dass es ja auch ganz lange keine offizielle Home-Office Regelung gab, weil... wenn man es einem gewährt, muss man es auch dem anderen gewähren. Und der fährt dann Freitag gar nicht erst los... Also, vor Corona. Sondern, bleibt dann in Kiel und muss nicht nach Hamburg fahren, aber eigentlich will man das gar nicht gewähren, weil man hat im Gefühl, das stimmt irgendwas nicht. Ne? Der arbeitet nicht wirklich, sondern der macht dann seinen Garten und so weiter. In Zeiten von Home-Office kannst du das eigentlich gar nicht kontrollieren. Ja? Es geht nicht. Du kannst dich nicht vor die Tür stellen bei mir hier am Fenster und gucken: Wie oft gehe ich auf Toilette? [Handy klingelt] Du kannst dich ja nicht vor meine Tür stellen und gucken: Wann gehe ich auf Toilette? Wann mache ich den Garten? Wann gehe ich mit meinem Hund raus und wann arbeite ich eigentlich? Ne? Da gehört schon eine ganze Menge Vertrauen zu. Es ist auch an dir zu überlegen, wieviel Arbeitspakete gibst du dem oder der und wie schnell können sie die bearbeiten? Und da kann ich schon kontrollieren und sage wieder, ne: Meine Wahrnehmung ist, ich gebe dir 3 Pakete. Ich glaube, das ist zu schaffen, aber am Ende der Woche gibst du nur 2 Pakete ab. Ist das zu viel? Was kann ich tun? Kommst du damit klar? Und immer wieder die Frage: Kann ich dir bei deinen Prioritäten helfen? Ja? Es gibt Menschen, die und da komme ich wieder auf das: Als Führungskraft muss man Menschen mögen. Die machen ja nichts, um dir zu Schaden. Sondern sie machen etwas, um ihr Bedürfnis zu befriedigen. Und manche können gut im Home-Office arbeiten und manche müssen noch mal schnell die Waschmaschine ausräumen, die Spülmaschine ausräumen und das und das und jenes. Das ist ja auch... Das ist nur menschlich. Die Frage ist: Wie kannst du ihnen helfen, immer wieder über ihre Prioritäten und über die Art zu arbeiten zu helfen? Und dein Job als Führungskraft ist ja auch, sie persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Ja? Und wenn sie sich beruflich weiterentwickeln wollen, was müssen sie noch für Kompetenzen dafür entwickeln und wie kannst du ihnen helfen? Und wie gesagt, es ist immer an dir als Führungskraft Führungs-Service anzubieten und zu sagen: „Wollen wir noch mal über deine Prioritäten gucken? Was hast du geschafft? Wie glaubst du schaffst du mehr? Oder ist das gar nicht zu schaffen? Was kannst du weglassen? Und ich glaube, wenn du dich so damit beschäftigst und dich so interessierst, dann sind die Menschen auch daran interessiert, dir möglichst viel Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen.

I: Macht Sinn. Was ist jetzt aber, wenn eben das Vertrauen fehlt oder ausbaufähig ist? Ist da die einzige Möglichkeit zu sagen: „Ja, den Mitarbeiter lassen wir gehen“ oder kann man da auch was machen?

B: Nee, das ist für mich immer die letzte Wahl, den Arbeitnehmer gehen zu lassen. Ja? Also es gibt ja einen Grund, warum du ihn nicht vertraust. Wenn du ein Bauchgefühl hast, da stimmt irgendwas nicht, dann wird wahrscheinlich irgendwas nicht stimmen. Ja? Also da würde ich immer auch drauf vertrauen. Ich würde den Mitarbeitenden einladen und einfach wirklich, also meinetwegen auch virtuell, aber besser natürlich im Meeting einladen und deine Befürchtungen oder deine Wahrnehmung schildern. Was... Und dann geht es erstmal um dich: Warum vertraust du

ihm nicht? Was ist bei dir los und was sind das für Anzeichen, dass du ihm nicht vertraut und dass du ihm irgendwie nicht glaubst? Ja? Und das musst du erstmal für dich analysieren und untersuchen und aufschreiben. Und dann lädst du ihn ein und sagst: „Die Situation ist folgendermaßen. Das und das habe ich wahrgenommen. Das führt bei mir dazu, dass ich irgendwie nicht wirklich glaube, dass du da dass... Dass die Arbeitspakete auch abgearbeitet werden. Wie siehst du die Situation? Und dann wird er sich dazu äußern oder sie. Und dann würde ich einfach mit ihr oder ihm vereinbaren: 3 Verbesserungsaufgaben. Was muss ich bei demjenigen oder derjenigen verbessern, damit die Zusammenarbeit einfach besser läuft. Ja? Und je nachdem, wie... es gibt ja verschiedene Eskalationsstufen in so einem Prozess. Je nachdem, wo ihr dasteht: Seid ihr da noch ganz am Anfang, dann würde ich erstmal sehr viel Zeit in den investieren und mit ihm diese Verbesserungsaufgaben machen. Jede Woche mit ihm telefonieren, oder zusammensetzen: Wie ist es dir gelungen diese Verbesserungsaufgaben umzusetzen? Ja? Und das müssen halt 3 sein, die dich besonders... wo du sagst: „So geht das nicht. Ne. Also so können wir nicht zusammenarbeiten.“ So, und dann hat derjenige oder diejenige die Chance sich zu verbessern. Und du coached die ganze Zeit und sagst: Ja, das ist schon mal super gelungen und... Wie es dir da gelungen? Und was müssen wir da noch machen? Brauchst du noch eine Schulung? Brauchst du noch mehr Insights von einem Experten? Oder, oder, oder. Sollte sich das, sag ich mal innerhalb - das kommt immer so ein bisschen auf den Job drauf an - innerhalb von 2 Monaten trotz intensiven Coachings nicht ändern. Und das haben wir ja auch schon oft genug gehabt. Und das ist so ein Fall von: Eigentlich schon innerlich gekündigt und es... „Das ist hier ein Scheiß-Laden und ich habe ja sowieso keinen Bock mehr drauf!“ Dann muss man sagen: Pass mal auf, lieber X. Wir haben jetzt 2 Monate darüber geredet, dass diese und jene Aufgaben verbessert werden müssen. So kann ich nicht mit dir zusammenarbeiten. Ich möchte dich bitten, da wirklich jetzt richtig Energie einzusetzen, ansonsten kann ich so nicht mehr mit dir zusammenarbeiten. Weil, es ist Arbeitszeit meinerseits. Sehr viel Investment. Das Team... und was sind die Auswirkungen auf die gesamte Organisation? Was ist die Auswirkungen auf das Team? Was ist die Auswirkung auf die Nachbarabteilung, weil die genervt sind? Was ist die Auswirkung auf die Abteilungsleiter? Und am Ende des Tages bist du als Führungskraft für die Ziele und für, sage ich mal, den Umsatz, oder was auch immer ihr produziert, deines Teams zuständig. Und deine Aufgabe ist „Bild your best team“. Und wenn es ein Teammitglied gibt, was den gesamten Rest stört und sich wirklich nicht ändern will, dann passt er nicht zu euch. Und dann muss man ihm aber auch sagen und ankündigen: „Pass mal auf, es ist deine Verantwortung jetzt hier richtig Gas zu geben. Was brauchst du dafür? Ich helfe dir. Aber, wenn es sich nicht besser, dann müssen wir uns leider trennen, dann passen wir nicht zusammen.“ Und so hast du von deiner Seite als Chef die Verantwortung an den Mitarbeiter gegeben. Du hast alles dafür getan, dass derjenige sich verbessern kann, aber es ist wirklich ein intensives Coaching deiner Seite und intensive Gespräche. Und dann muss man einfach sagen: „Vielleicht ist er woanders besser aufgehoben.“ Habe ich auch schon oft genug erlebt, dass jemand aus einem Organisation rausgenommen, in eine andere Organisation plötzlich mega performt. Neuer Chef, neue Chefin. Andere Aufgabe. Und dann ist es halt so. Ne, nicht jeder passt in jeden Laden.

I: Auf jeden Fall. Perfekt. Dann kommen wir auch schon zur nächsten Frage. Wenn jetzt ein neuer Mitarbeiter ins Team kommt man. Wenn man Home-Office betrachtet... Ja, entweder vollständig oder teilweise Home-Office und Bürobetrieb. Wie sollte man den am besten willkommen? Und was kann man machen, vielleicht auch, um generell Personen besser kennenzulernen?

B: Also grundsätzlich sollte der erstmal eine ziemlich gute Home-Office Ausstattung gleich als erstes haben. Ne? An dem Tag, wenn er anfängt, hat er das Paket schon zuhause. Dann sollte er einen Termin mit IT haben, indem er das alles einrichtet und guckt: Was gibt es eigentlich für Systeme? Arbeitet ihr mit Teams oder mit Zoom oder was auch immer, sodass er erst mal selber, oder sie, das Gefühl hat: „Ich kenn mich jetzt hier mit der Technik aus“ Ja? Sodass er nicht gleich startet und einen Komplex hat, weil alle anderen ihm was voraushaben. Also dem würde ich jetzt erstmal einen halben Tag einen IT-Menschen zur Seite stellen, der alles mit ihm durchgeht: Intranet. Wie ist das mit HR? Wo finde ich Informationen? Wo finde ich Protokolle? Und so weiter und sofort. Ne? So dann mit dir als Chef gleich den nächsten halben Nachmittag. Ja? Erst mal gucken: Okay. Was ist wichtig an den Teammitgliedern? Wie wird gearbeitet? Wie oft wird gearbeitet? Also wirklich die Basics. Ne? Sodass er... und du als Chef, weil er erstmal eine Wertschätzung dafür haben sollte: „Okay. Hier kümmert man sich wirklich gleich um mich.“ Ne? Weil, ihr seid, oder du bist, der erste Kontakt und gerade im IT-Bereich ist es ja nun so... Eigentlich ist es „kack-egal“ – Entschuldigung - ob ich für Jungheinrich, Lufthansa Technik oder Beiersdorf arbeite. Ne? Also IT ist IT. Und deshalb ist es so wichtig die Leute zu binden. Weil du investierst ja jetzt ganz viel Zeit in sie, indem du sie einarbeitest und so weiter. Ja? Da willst du nicht nach einem halben Jahr, dass der dann wieder geht, oder die. Ne? Und sagt: „Ja war schön hier. Habe ich

alles mitgenommen“ Und dann fängst du nämlich wieder mit dem Prozess an und es kostet anderthalb Jahresgehälter, wenn du jemanden neues suchst. Ne? Ohne Head-Hunter. Also es ist ganz wichtig, dass ihr da gleich anfangt ein „personal“... so ein Unternehmer-Branding zu machen, oder Employee-Branding. Und dass der gleich schon mal denkt: „Wow. Hier kümmert mal erstmal IT sich um mich, damit ich weiß, wie es geht. Und dann auch noch der Chef. Okay“ So, am nächsten Tag... Oder dann erst mal: Was ist die Aufgabe eigentlich? Wie kann er da reinkommen? Dann würde ich ein Teammeeting machen, wo sich alle erstmal vorstellen. Natürlich unbedingt mit Kamera. Und sagen: Wie lange schon dabei? Und so weiter und sofort. Und dann könnte man ja auch... Was man auch machen kann, ist so... Hier... Haben wir glaube ich auch gemacht... Speed Dating. So Fragestellungen, wie: „Mit wem würdest du... Wenn du jemanden auf der Welt aussuchen könntest, mit wem würdest du gerne mal essen gehen?“ Und dass derjenige oder diejenige schon mal näheren Kontakt noch mit jeder einzelnen Person hat. Und dann würde ich sagen, dass sich jedes Teammitglied schon mal so ein bisschen... Es kommt drauf an, ob die fachlich jetzt verwandt sind oder überhaupt gar nicht... Also sagen wir, wenn der eine IT ist und der andere Controlling, da würd ich sagen reicht, wenn die eine Stunde sich erzählen, was sie zu tun haben. Wenn sie aber beide IT sind und irgendwas gemeinsam machen, dann kann man die auch schon länger mal zusammensetzen. Also, dass in der kommenden Woche einfach jedes Teammitglied sich mal eine Stunde Zeit nimmt und erzählt, was er so macht und ein bisschen mehr ins Detail geht und ein bisschen mehr zeigt. Also jeden Vormittag vielleicht ein Teammitglied. Ne? Und dann muss derjenige immer reinkommen und dann würde ich sagen: Die ersten 2 Wochen einfach jeden zweiten Tag von dir ein Anruf, von dir ein Call: Wie geht es? Was brauchst du noch? Wie ist es dir ergangen? Und so weiter. Weil du dieses extreme Kümmern und Onboarding, ja, unbedingt brauchst. Und so früh wie möglich irgendwie ins Büro. Ne? Also, ich sage... und unter allen Corona Voraussetzung, aber gut wäre, wenn ihr euch schon im Büro treffen dürft, dass der, was weiß ich, 2, 3 Tage die Woche erstmal immer reinkommt und dann mit dir oder irgendjemand anders zusammensitzt. Also, dass die Neuen Priorität vor den Alten haben, würde ich mal sagen. Und das aber auch transparent machen und erklären den anderen, damit die erstmal ein Gefühl dafür kriegen: Wo sind sie eigentlich? Ne? So, das sind so, neben den ganzen... natürlich interaktiven Spielen und Dingen, die man machen kann, finde ich, das Wichtigste. Ein ausgeklügelter Onboarding-Plan.

I: Perfekt.

B: Und auch da noch mehr, als es früher der Fall war. Ich weiß, ich habe mir selber Einarbeitungspläne auf Excel gemacht. Ne? So. Und dann kommt der und dann geht er dahin und dann macht er das Training und so weiter. Ich würde... Und das habe ich dann immer ans Team geschickt. Ich würde noch weitergehen. Ich würde wirklich deine Calls da noch mit eintragen. Ne? Und sagen: Okay, dann muss ich mit dem sprechen, dann muss der mit dem sprechen. Also wirklich noch mehr als eigentlich schon im Büro. Weil, im Büro kann er mal kurz zum Nachbartisch gehen und sagen: „Du, ich habe das gar nicht verstanden.“ Oder... und wirklich auch an Kleinigkeiten denken. Früher ist man zusammen essen gegangen in die Kantine. Fällt weg. Ne? Also. Was kannst du mit dem machen? Vielleicht gehst du auch zweimal die Woche mit ihm Mittagessen. Ne? Was kannst du machen, um das zu überbrücken?

I: Hört sich gut an. Perfekt. Dann kommen wir auch schon zu den letzten Fragen und eine davon ist auf das Thema Softwareentwicklung beziehungsweise agile Softwareentwicklung bezogen. Da gibt es ja Modelle wie Scrum oder Extreme Programming, wo unter anderem sehr viele reguläre Meetings für Statusupdates und so weiter gehalten werden. Da gibt es dieses Pair-Programming, wo man zu zweit eben entwickelt. Was findest du... Kann das positive Auswirkungen auf die Zusammenarbeit haben? Wenn ja, wieso? Wenn nicht, wieso nicht?

B: Also ich glaube ja sowieso, dass man zu zweit besser ist als alleine. Weil sich Stärken noch mehr stärken. Insofern halte ich sehr viel von Pair-Programming, oder wie du es eben genannt hast. Ein bisschen schwierig finde ich dieses permanente Statusupdate. Da muss man ein bisschen vorsichtig sein, dass man nicht zu sehr ins Labern verfällt. Ja? Also... ich halte viel von kurzes Stand-Up oder kurz „Wo stehen wir?“ Ja? Das ist ja auch gerade beim Programmieren noch viel wichtiger. Aber, da ist deine Disziplin auch gefragt und auch die Transparenz: Kommt lasst uns wirklich nur darauf gucken: Was müssen wir heute entscheiden? Ja? Und nicht so sehr: „Also ich habe das und das gemacht und dann habe ich das gemacht und habe ich das gemacht“ Das langweilt. Ja? Sondern wirklich: „Was müssen wir heute entscheiden? Und was müssen die anderen wirklich wissen, um arbeiten zu können? Und nicht so sehr eine Rechtfertigung dafür, was ich alles den ganzen Tag getan habe. Ne? Sondern eher: „Was müssen wir entscheiden und was müssen die anderen wirklich wissen?“ Und das ist natürlich deine Disziplin und deine Genauigkeit und auch dein Fingerspitzengefühl, den Leuten nicht zu sagen: „Ach komm, das ist jetzt unwichtig, lass das mal weg“ Sondern

wirklich eine Art und Weise zu finden zu sagen: „Ah, interessant. Aber ich möchte wirklich, dass wir uns nur darauf fokussieren, damit wir unsere Zeit hier optimal einsetzen.“ Und das ist auch immer wieder Reflektion deinerseits: „Wo steh ich? Wie war das Meeting? Wie können wir es noch besser machen? Und wie können wir für uns alle noch mehr rausholen?“ Und das eben auch transparent machen. Ja? Also, wenn du das sagst, dann ist auch keiner beleidigt. Also ich habe mal... Bei Markenartikel ist es ja auch so üblich, da muss ja auch Budgetplanung und Marketing und Vertrieb immer zusammen und so weiter. Da gab es dann einmal im Monat ein 3-Tages-Meeting. Mit den kompletten Key-Account-Managern, Vertrieb, Sales-Director und so weiter. Und das war immer eine permanente Show-and-Tell. Ne? „Also die Marktanteile bei Schlecker und die Marktanteile bei Metro... und dann habe ich das dahin verkauft und das dahin verkauft.“ Am Ende des Tages interessiert ist das keinem. Ja? Außer dem Chef, aber der kann sich die Information auch anders holen. Das heißt, wir haben umgestellt in ein Entscheidungsmeeting, was nur 3 Stunden im Monat gedauert hat. Nicht 3 Tage, 3 Stunden. Jeder musste sich selber vorher informieren und es wurden nur die Punkte auf die Agenda gebracht, die entschieden werden müssen. Nur Entscheidungen. Und es gab immer einen, der verantwortlich ist für Entscheidungen, also für diese Entscheidung. Ne? Also... „Wollen wir bei Schlecker eine Zahncreme-Aktion machen?“ Ne? Und der musste dann das aufbereiten: Warum, wieso, weshalb das sinnvoll wäre. Inklusiv PnL und so weiter. Und dann haben alle drauf geguckt, er hat dafür argumentiert und wir haben uns alle angeguckt: Ja? Nein? Zack. Ja? Und dann nächstes Problem oder nächster Fall. Ne? Also wirklich nur Entscheidungen und nicht so sehr erzählen, was ich alles gemacht habe. Weiß ich jetzt nicht, ob das... ich glaube in vielen Bereichen bei IT oder beim Programmieren würde das auch funktionieren.

I: Auf jeden Fall. Hört sich plausibel an, ja. Gut. Dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage. Wenn man jetzt solche Teambuilding-Maßnahmen eben einführt, wie kann man am besten prüfen oder messen, ob das jetzt sich was gebracht hat?

B: Also das kannst du ja ziemlich gut abfragen, indem du beispielsweise so eine Mentimeter-Abfrage machst. Kennst du Mentimeter? Und am Anfang die gleichen also Fragen stellst wie: „Wie gut geht es dir hier im Team? Wie ist deine soziale Stabilität in dem Team? Wie gut fühlst du dich informiert? Wie vertrauensvoll kannst du hier arbeiten?“ Also, dass du am Anfang einmal überlegst: Welche Fragen will ich eigentlich stellen? Und die tracke ich über einen Zeitraum und dann gucke ich: Wie verändert sich das? Und dann kann ich natürlich auch das Team fragen: „Wie geht es euch damit?“ Ne? „Also wie zufrieden seid ihr in diesem Team?“ Und wenn es da Themen gibt und sag mal, du hast eine Skala von 1 bis 10 und du bist bei einer 5, dann würde ich mich mal mit dem Team zusammensetzen und einen Workshop machen: „Was können wir einfach verbessern? Was stimmt uns unzufrieden? Und wie können wir die Themen, die uns unzufrieden stimmen, verändern?“ Und es gibt, da werden Themen auftauchen, die kannst du nicht verändern. Ja? Also, Vorgaben vom Vorstand, da könnt ihr euch dumm und dusselig diskutieren. Die bleiben gleich. Also was sind die Themen, die ich wirklich... die ihr als Team verändern können? Und so kann man das schon tracken, dass du irgendwann dazu übergehst, dass alle bei einer 9 oder 10 sind und dann bist du im Hochleistungs-Team. Ne? Auch das kannst du mit dem Mal ansprechen, je nachdem wie fortschrittlich dein Team ist. Am Anfang... also wenn es ein total verkrachtes Team ist, dann musst du da richtig investieren. Wenn du so... schon, sagen wir mal, Hochschulabsolventen hast, die alle total heiß sind und weiterkommen wollen, dann wirst du sicherlich nicht so große Probleme haben. Also musst du mal gucken, wo du am Anfang stehst. Und vielleicht ist, wenn du ein so verkrachtes Team hast, auch gleich am Anfang schon mal so ein Workshop: „Okay. Verstehe. Ihr fühlt euch alle nicht wohl. Was sind die Themen, die euch unzufrieden stimmen und wie können wir daran arbeiten?“

I: Ja. Genau. Und diese Umfrage, ist die dann anonym oder weiß der Chef mehr oder weniger von wem die Antworten kommen?

B: Nee, das ist anonym. Aber auch da kommt es auf die Gruppe drauf an. Das musst du im Grunde als Führungskraft einschätzen können. Ich glaube, es gibt ganz viele verkrachte Gruppen, die du so übernommen hast, meinetwegen. Ja? Und da ist schon... seit 10 Jahren weiß schon jeder diese Gruppe ist total verkracht und jetzt bekommst du die Gruppe. Da würde ich es glaube ich anonym machen. Wenn du so ein Team hast wie die Heißsporne von der Uni und alle sind heiß und alle wollen weiter oder so... so ein Key-Account-Team. Ne? Dann würde ich sagen, kannst du es auch offen machen. Und die würden dann wahrscheinlich ehrlich antworten. Ich würde nur gucken, dass ich als Chef als letztes antworte, sozusagen. Ja? Weil, natürlich die Gefahr besteht, dass die sich um dich scharen. Also wenn du eine 8 gibst, dann geben die wahrscheinlich eine 7 und eine 9 und würden sich nicht trauen eine 4 zu geben. Ne, so.

Also, das ist so ein bisschen deine Einschätzung... Kannst du auch das Team fragen: „Wollen wir es lieber anonym machen oder wollen wir es sehen?“

I: Auf jeden Fall. Hört sich gut an. Passt dann kommen wir auch schon zum Abschluss und das ist mehr oder weniger eine Zusammenfassung. Welche 3 Aspekte siehst du sind am wichtigsten, wenn man jetzt eben Teamentwicklung im Home-Office hat? Abgesehen jetzt aller technischen Gegebenheiten, dass man Internet hat oder Kommunikationsprogramme?

B: Empathie des Chefs oder der Chefin. Großes Interesse am Menschen des Chefs oder Chefin. Viel Investment seinerseits. Dann das Thema Vertrauen. Also Vertrauen schaffen. Vertrauen bilden. Und Entwicklung der Mitarbeitenden. Also wirkliches Interesse daran, sie persönlich und beruflich weiterzuentwickeln und mit ihnen zusammen auch einen Plan zu erstellen und zu gucken: „Was ist dir wichtig? Wo willst du hin? Was sind deine Themen momentan?“ Und da kann es sein, dass manche sagen: „Du. Ich bin hier im Home-Office. Ich habe 2 Kinder, ich habe ein Hund. Ich muss hier erstmal überleben und ich will nur arbeiten und hier mein Überleben sichern.“ Das kann sein. Es sind alles Phasen. Ja? Aber irgendwann sind die Kinder vielleicht größer oder du hast jemanden von der Uni, der noch nie im Büro war, der noch nie im Grunde tatsächlich erlebt hat, was es heißt einen Beruf zu haben. Ne? Den musst du ganz anders angehen. Da musst du gucken: „Wie kann ich denn oft genug hier reinholen? Wie kann ich den weiterentwickeln?“ Also, das sind so, glaube ich, also... Empathie und Interesse am Menschen des Chefs oder der Chefin, Vertrauen schaffen und Entwicklung der Mitarbeitenden

I: Ja. Und siehst du das im Vergleich Home-Office, Büro, siehst du da einen Unterschied? Siehst du, dass irgendwo etwas mehr oder weniger sein soll?

B: Alles, alles mehr. Weil du abgeschnitten bist: Vertrauen mehr. Weil, du weißt nicht, wie es den Mitarbeitenden geht Die wissen nicht, wie es dir geht. Die wissen nicht: „Hält er mir jetzt Informationen vor?“ Die bilden sich dann auch so manchmal so Sachen ein, kennst du ja wahrscheinlich von dir selbst. Ne? Dann denkst du über deine Sache nach: „Hat er das jetzt wirklich gemacht? Hat er jetzt wirklich den Dings abgebrochen? Ohhh!“ Ne, so. Und dann redest du dir ein, dass das ein echt schlimmer Mensch ist. Ne? Und, um das aufzulösen und eben festzustellen „Der Jürgen ist gar kein schlimmer Mensch, sondern das hat er aus irgendwelchen Gründen gemacht.“ Deswegen ist es immer... also sowohl Vertrauen als auch Engagement des Chefs und am Menschen als auch Entwicklung der Mitarbeitenden alles noch viel mehr als im Büro.

I: Alles klar. Dann sage ich auch danke für deine Zeit und für die wirklich tollen Antworten und würde damit die Aufnahme beenden.

ANHANG G - Transkript Experteninterview Person F

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragter (B): Person F

Die befragte Person wollte namentlich nicht genannt werden

Datum: 15.11.2021

I: Ja, herzlich Willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir Zeit genommen hast. Zuallererst die Frage: Bist du damit einverstanden, dass ich das Interview aufnehme?

B: Ja, ich bin einverstanden.

I: Perfekt. Gut. Wie du weißt, meine Masterarbeit geht über das Thema Teambuilding im Home-Office und würde dich dazu bitten, dass du dich einmal kurz vorstellst und kurz erzählst, was deine Erfahrung im Bereich Teambuilding, Home-Office und auch Softwareentwicklung sind.

B: Okay. Meine Erfahrungen: Prinzipiell... ich bin derzeit Scrum-Master in einer Softwareentwicklungsfirma in Graz. Betreue dort 2 Entwicklungs-Teams, mit insgesamt knapp 20 Leuten, würde ich sagen. Am Standort selbst haben wir knapp 90 Leute, aber halt in die Entwicklungsteams, die ich betreue, sind wir ungefähr 20. Das mach ich eben seit zweieinhalb Jahren ungefähr. Davor war ich auch selbst Softwareentwickler. Habe da schon mit agilen Methoden gearbeitet, sozusagen. Und... Ja zur Ausbildung vielleicht kurz, falls es interessant ist. Ich habe in Kapfenberg studiert. Zuerst den Bachelor in Software-Design gemacht und dann das Masterstudium darauf sozusagen... IT-Recht und Management studiert. Und auch da sind natürlich auch viele so Aspekte zum Teambuilding irgendwie Thema gewesen.

I: Alles klar. Perfekt. Dann starten wir gleich in die erste Frage. Im Home-Office können sich ja einige Probleme geben: Also einerseits fehlender Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern, aber auch zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft. Es kann sein, dass wenn nur Home-Office ist, dass die Mitarbeiter dort vereinsamen, wenn sie mit keinem reden. Es kann aber auch sein, wenn da irgendwie ein Ungleichgewicht der Mitarbeiter ist, dass manche nicht ins Home-Office dürfen, dass diese dann zusammen mit den anderen Mitarbeitern im Büro jene im Home-Office irgendwie ausschließen. Welche Teambuilding-Praktiken oder -Methoden kennst du, die da helfen würden?

B: Also, wenn man über den Informationsfluss redet, ist glaube ich einfach das tägliche Abstimmen extrem wichtig. Also, falls es das nicht gibt, einfach irgendwelche Daily-Meetings einführen. Sei das jetzt ein Daily-Scrum oder ein Daily-Check-In. Irgend so etwas auf die Art ist glaub ich schon extrem wichtig. Bei uns hat sich das recht bewährt, dass wir so das Daily-Scrum ein bisschen verlängert haben um 15 Minuten. Also wir machen jetzt 30 Minuten und verwenden die erste Viertelstunde davon eben für Off-Topic-Themen, wo wir uns ein bisschen privat austauschen, wie das Wochenende so war und so weiter. Und machen dann nach den 15 Minuten eben einen Themen-Switch und kommen zum Geschäftlichen sozusagen. Das hat sich für uns bewährt. Da sind die Leute recht glücklich damit. Ja. Bezüglich... Also im Remote-Setup ist glaube ich einfach wichtig... Wenn man da zu wenig kommuniziert, dann riskiert man einfach, dass Dinge untergehen, dass Informationen nicht weitergegeben werden. Deswegen ist es glaube ich wichtig, gerade im Remote-Setup eher so „Over-Communicating“ zu betreiben. Das heißt, irgendwie aktiv zu melden: „Ich fange jetzt zum Arbeiten an“, „Ich bin fertig für heute“, „Ich mache jetzt Mittagspause“, „Ich beginne mit Story X“, „Ich kämpfe mit Sub-Task Y. Möchte sich darüber wer unterhalten?“ Einfach das, was man jetzt im Büro automatisch mitkriegen würde ein bisschen zu verbalisieren und so trotzdem immer noch mit den anderen zu teilen. Das ist glaube ich recht wichtig jetzt bezüglich Informationsfluss. Wenn man über die Vereinsamung nachdenkt: Ich glaube, dass bei der Gelegenheit dann einfach tägliche Meetings helfen, wo man sich eben regelmäßig austauschen kann. Ich finde das echt wichtig, dass man mindestens einmal am Tag irgendwie den Kontakt hat zu die Leute, mit die man arbeitet. Da besonders wichtig, glaube ich, ist auch eben, dass man die Webcam verwendet, weil doch so zumindest ein bisschen Face-to-Face-Kontakt dann wiedergegeben ist, der was sonst ja komplett wegfällt. Und eben auch bewusst solche auf Off-Topic-Termine irgendwie zu machen. Das finde ich schon echt wichtig. Weil die... Man hat momentan recht viele Meetings, die sehr formal sind, wo die alle immer ein gewisses Thema haben, mit einem bestimmten Ziel, einer Agenda und so weiter. Und wenn man sich immer an die haltet, dann ist das Meeting an sich zwar effizient, aber der private

Austausch geht halt komplett unter. Und den müssten wir schon bewusst fördern, glaube ich. Das Ausschließen hast du, glaube ich, noch angesprochen.

I: Mhm.

B: Das ist glaube ich vor allem dann irgendwie ein Thema, wenn es so... Eben so Hybrid-Setups gibt, wo man jetzt teilweise durch die Öffnungen manche Leute schon wieder zurück ins Büro gehen, andere aber noch zu Hause bleiben. Da kann es dann schon passieren, dass es dann so Silo-Bildungen gibt, wo halt die Leute, die was im Office sind, halt gemeinsam Mittagessen gehen und gemeinsam Kaffeepause machen. Und ich glaube, dass es prinzipiell auch okay ist. Man muss halt nur schauen, dass da halt schon das Bewusstsein dafür geschaffen ist, dass man auch die Leute, die was daheim sind, explizit miteinbezieht. Dass man trotzdem eine Kaffeepause remote stattfinden lässt zum Beispiel. Und das ich auch so irgendwie die ganzen Meetings natürlich auch weiterhin remote stattfinden lasse. Eben damit sich keiner ausgestoßen fühlt. Ich glaube nicht, dass da irgendwer bewusst ausgeschlossen wird, sondern ich glaube das passiert einfach mehr oder weniger unbewusst.

I: Alles klar. Perfekt. Dann kommen wir auch schon zur nächsten Frage. Als Führungskraft gesehen: Wie sollte es ausschauen, dass man die Mitarbeiter im Home-Office kontrolliert?

B: Also ich bin selbst keine Führungskraft, aber ich arbeite natürlich in enger Abstimmung mit den Führungskräften zusammen. Und ich glaube... und wir haben in die letzten eineinhalb Jahre gesehen, dass man sich von dem klassischen Kontrollgedanken im Home-Office einfach verabschieden muss. Also... Im Office hat man sehr oft die Situation gehabt, dass es so zu einer sozialen Kontrolle, auf die Art, kommt. Wenn man einfach durch das, dass man nebeneinandersitzt, irgendwie mitkriegt, woran die Leute gerade arbeiten, oder ob sie irgendwo Probleme haben. Und das Gleiche gilt auch für die Führungskraft. Die ist früher auch durch das Büro gegangen bei uns zum Beispiel, hat sich umgeschaut: Was machen die Leute gerade? Wann kommen die in der Früh? Wann gehen Sie am Abend? Und so weiter. Und das gibt es jetzt aber alles nicht mehr. Und ich bin eigentlich der Meinung, dass das eine gute Veränderung ist. Weil ich glaube schon, wenn man die Leute eine gewisse Flexibilität und eine Autonomie zugesteht, dass sie dann ganz andere Sachen leisten können wie davor in dem starren Framework, mehr oder weniger. Ich glaube, dass das an sich gut funktioniert. Wie man... Ganz ohne Kontrolle kommt man natürlich nie aus. Ich würde da aber sehr auf persönliche Gespräche und auf Feedback aus den Teams setzen, weil die halt noch am ehesten mitkriegen, wie sich jetzt ein konkreter Mitarbeiter verhält. Auf das setzen wir auch sehr stark.

I: Ja. Was ist jetzt aber, wenn man als Führungskraft mehr oder weniger den Teammitgliedern nicht vertrauen kann oder irgendwie da ein Problem besteht? Was kann man da Teambuilding-seitig machen?

B: Also ich glaube Vertrauen entsteht eben hauptsächlich auch durch so persönliche Gespräche. Momentan werden extrem viele so One-on-One Gespräche gemacht, was ja alles an sich gut ist. Was aber dann auch oft so einen formalen Charakter hat. Irgendwie so Reporting-mäßig läuft das dann ab. Man muss halt irgendwie schaffen, dass solche Gespräche auch informell stattfinden, wo man halt dem Mitarbeiter wirklich zeigt: Okay, die Führungskraft hat jetzt Interesse an dem Individuum. Die Person wird als eigenständig wahrgenommen und wird auch so wertgeschätzt wie sie halt ist, mit allen ihren Stärken und Schwächen und so weiter. Natürlich... Man kennt es eh von sich selbst: Jeder will ein bisschen was von sich preisgeben. Geht auch was private Themen angeht. Und wenn man da als Führungskraft irgendwie vermittelt, dass man da Interesse hat dafür, dann fühlt man sich als Mitarbeiter gleich viel mehr geschätzt auch. Und ich glaube, dass so dann über die Zeit hinweg einfach eine Vertrauensbasis entstehen kann, die jetzt in beide Richtungen geht. Und ja... Dadurch auch eben die Führungskraft vielleicht ein bisschen mehr darauf vertrauen kann, dass der Mitarbeiter daheim wirklich trotzdem seine Arbeit macht, auch wenn er ihm nicht irgendwie auf die Finger schaut. Das war eh oft so eine Sorge, die die Führungskräfte gehabt haben bezüglich Home-Office. Deswegen waren zu Beginn ja die Leute nicht so begeistert von der Umstellung und so weiter.

I: Ja. Gibt es da vielleicht auch unter Scrum jetzt irgendwie Kontrollmechanismen, oder wie schaut es da aus, dass da eben die Leistung der Mitarbeiter beurteilt wird? Weil, so wird man vermutlich ja auch irgendwie merken, wenn einer weniger leistet als der andere. Wie schaut es dort aus? Also... Sieht man das oder sieht man das nicht?

B: Manche Sachen kann man sicher nachvollziehen. Man kann sich ja zum Beispiel auf diese Scrum-Boards recht gut anschauen, von welchen Mitarbeiter die Stories möglichst... also zum Beispiel extrem lange bei „in progress“ hängen oder so, oder welche Themen recht oft reopened werden müssen. Und dann, nach dem Test zum Beispiel nochmal behandelt werden müssen. Die Art und Weise kriegt man also schon auch mit. Ja natürlich, am Schluss haben wir das

Sprint-Resultat., wo man dann hier jetzt auf das Team bezogen irgendwie schauen kann, wie die Leistung war. Aber..., das hat halt extrem viele Einflussfaktoren. Das würde ich jetzt nicht rein auf das Home-Office beziehen.

I: Alles klar. Gut. Wenn jetzt neue Mitarbeiter ins Team kommen. Wie sollten die bestmöglich jetzt willkommen geheißen werden, speziell, wenn man auch Home-Office-Modelle betrachtet?

B: Ja, also da glaube ich... Ich fürchte, ich wiederhole mich da jetzt. Es ist einfach der persönliche Kontakt extrem wichtig. Das heißt, ich muss vor allem Anfang schauen, dass die Leute sich gegenseitig kennenlernen. Einerseits jetzt im direkten Team, aber auch die anderen Teams, die es in der Firma vielleicht noch gibt. Eben, da ist wichtig, dass man zu solchen privaten oder informellen Gesprächen dazu einladet. Dass man vielleicht dem Mitarbeiter sagt: Du hast vermutlich viel mit Kollege A, B und C zum Tun. Setze dich mit denen mal zusammen und lern die mal kennen und so weiter. Im Team kann man zum Beispiel Pair-Sessions machen, also Pair-Programming oder gemeinsam den Code reviewen. Solche Themen. Gemeinsam irgendwelche Stories testen. Ja. Eben bei so viel wie möglich Sachen mit einbeziehen, ist glaube ich echt wichtig da.

I: Ja. Funktioniert das im Home-Office gleich gut oder sollte man das eher in Person im Büro machen?

B: Gleich gut funktioniert das glaube ich nicht. Ich glaube, es ist immer besser, wenn man sich von Angesicht zu Angesicht sieht. Ich denke, wenn man aber keine andere Möglichkeit dazu hat, kann es auch remote gut funktionieren. Man muss halt das immer wieder expliziter machen. Also es passiert nicht mehr automatisch, wie es im Büro passieren würde. Deswegen muss man halt aktiv dafür sorgen, dass die Sachen auch remote passieren. Dann geht das schon.

I: Alles klar. Und abgesehen von jetzt nur so rein informellen Meetings, fallen dir sonst irgendwelche Teambuilding-Aktivitäten ein, die man gezielt machen kann, dass man sich eben näher kennenlernt? Beispielsweise auch Teams, die sich schon eigentlich so länger kennen?

B: Ja, also wir haben zum Beispiel solche Spiele dann oft gemacht am Abend. Wo wir uns dann für ein, zwei Stunden irgendwie remote auch noch zusammensetzen und so... Da gibt es so Spiele, wo man irgendwas zeichnet und der andere muss dann erraten, was das ist. Aber es gibt auch das „Geo-Guesser“, wo man mehr oder weniger Bild von irgendeinem Google-Maps-Ding sieht und dann muss man raten, wo das ist. Und wer am nächsten rankommt, der gewinnt sozusagen. Es gibt auch so Exit-the-Room Onlinespiele, wo man dann gemeinsam irgendwie sich als Team abstimmen muss, um so die Lösung zu finden. Das sind glaube ich Themen, die da recht gut funktionieren. Und wenn man jetzt vor Ort-Geschichten denkt: Bei uns in der Firma ist zum Beispiel ein Wandern veranstaltet worden. Da war ich zwar leider verhindert, das ist aber echt gut ankommen bei den Leuten. Die haben sich da am Wochenende getroffen, sind auf den Berg raufgegangen und dann wieder heim. Und auch im Sommer haben wir uns in der Stadt getroffen, bei solchen Outdoor-Locations, wo wir dann gemeinsam ein bisschen was getrunken haben und so weiter und... Da merkt man schon, dass das die Atmosphäre in den Teams dann schon einmal boosted und dass da die Stimmung steigt in den Teams. So das ist schon recht angenehm gewesen.

I: Hört sich gut an. Ja. Jetzt zum Thema der agilen Softwareentwicklung. Siehst du, dass so ein Modell wie Scrum oder Extreme Programming positive Auswirkungen auf die Teamarbeit hat?

B: Das glaube ich schon. Es ist so eine richtige Voraussetzung eigentlich, dass die Arbeit im Team funktioniert, damit so ein Framework wie Scrum überhaupt erfolgreich sein kann. Also das lebt ja von der engen Zusammenarbeit und von der Abstimmung untereinander. Und ich glaube schon, dass eben die enge Zusammenarbeit dazu führt, dass sich die Leute besser kennenlernen, dass sie einander zu schätzen wissen. Und das ist so mittel- bis langfristig eben zum Team zusammenwachsen, dass dann auch wirklich gut performen kann und halt, nicht mehr eine reine Ansammlung von Entwicklern ist, sondern ein richtiges Team, wo sich ein jeder unterstützt, wo jeder füreinander da ist und so halt eben Sachen erreicht, die sonst nicht möglich gewesen werden.

I: Ja. Und du hast eben angesprochen, dass beim Daily-Meeting jeweils 15 Minuten für den sozialen Austausch vorkommen. Reicht das aus oder merkst du, dass im Home-Office in den anderen Einheiten, also zum Beispiel im Pair-Programming auch mehr Zeit für persönlichen Austausch verwendet wird?

B: Naja, ausreichen tut es glaub ich nicht. Wir haben auch noch ein zweites Meeting am Nachmittag. Ist natürlich optional. Das ist eine reine Kaffeepause, wo man halt dann seine Kamera einschaltet und den Leuten zuschaut, wie man Kaffee trinkt. Auch da kommen die Leute recht häufig eigentlich. Und auch so merkt man, wenn man jetzt zum Beispiel ein Meeting für eine Stunde ansetzt, aber nach 40 Minuten fertig ist, dass die Leute dann nicht gleich wieder

beenden und zurück zur Arbeit gehen, sondern schon sich halt die letzten paar Minuten noch privat austauschen oder so.

I: Ja. Und diese virtuelle Kaffeepause: Kannst du da ein bisschen Details dazu sagen. Ist es geplant jeden Tag um die Uhrzeit, dass man sich einfach einwählt? Gehört das zur Arbeitszeit?

B: Gehört das zur Arbeitszeit... Also es ist ein fixer Termin im Kalender. Ge? Und wenn der halt aufpoppt und man hat gerade Zeit und kein anderes Meeting, dann wählt man sich halt ein. Ja? Es ist jetzt nicht so, dass wir jetzt wegen dem Termin irgendwelche anderen sausen lassen würde. Also das ist natürlich... Die anderen haben schon Vorrang. Ich glaube aber nicht, dass irgendwer das jetzt als Privatzeit sieht. Weil... wenn man ehrlich ist, dass würde man im Büro ja auch nicht machen. Da ist man auch... Trifft man sich in der Kaffeeküche und trinkt einen Kaffee gemeinsam. Und ich sehe eigentlich keinen Grund, warum man das Zuhause jetzt irgendwie anders handhaben soll und dass nicht als Arbeitszeit rechnen würde.

I: Ja.

B: Und bis zu einem gewissen Ausmaß ist es ja auch okay. Wenn das jetzt eskaliert und man tratscht da jeden Tag eineinhalb Stunden, dann ist es ist es natürlich ein Problem. Aber das haltet sich Rahmen von 10 bis 15 Minuten und ich denke, das ist durchaus okay.

I: Alles klar. Gut. Wenn wir jetzt nochmal zurückkommt eben zum Scrum. Was passiert eigentlich oder was kann man machen, wenn Personen sich nicht an diese Rahmenbedingungen halten wollen? Kann man die irgendwie... Kann man da Maßnahmen einleiten oder muss man die, blöd gesagt, rauswerfen?

B: Ich glaube, das kommt extrem darauf an, warum sich die Leute nicht an die Rahmenbedingungen oder die Regeln halten. Als ersten Schritt ist da natürlich wichtig, dass man das einmal beobachtet. Man schaut, ob das halt prinzipiell nicht eingehalten wird, oder ob das mehr oder weniger einmal passiert. So wie Leute, die jetzt ab und zu zum Daily zu spät kommen, da kann man ja fragen: „He, woran liegt das?“ Ja. Natürlich... Früher oder später muss man die Leute dann auch konfrontieren damit, warum sie das nicht machen, ob es da irgendeinen Grund gibt. Weil, man weiß ja nicht, was wirklich jetzt dahintersteckt. Es gibt ja Leute, die vielleicht sich im Team nicht wohl fühlen oder im ganzen Unternehmen sich nicht wohlfühlen oder speziell jetzt im Home-Office. Die einfach daheim auch nicht die richtige Arbeitsumgebung haben, oder sie sonst irgendwelche privaten Probleme oder Schwierigkeiten haben. Das sind ja alles Sachen, die das Verhalten von einer Person beeinflussen können. Hin und wieder ist es sogar so, dass sich die Leute bewusst nicht an solche Rahmenbedingungen halten, einfach, weil sie den Prozess schlecht finden, weil sie irgendwie das für kompliziert halten, oder für einen Overhead an Meetings, oder was auch immer. Und ich glaube, wenn man da darauf eingeht, kann es auch passieren, dass man sogar irgendwas daraus lernt. Und wenn man mit der Person irgendwie spricht, dann halt auch vielleicht Stellen im Prozess findet, wo man wirklich was verbessern kann und... Also ich würde jetzt nicht jedes Nicht-einhalten von Regeln gleich als destruktiv und als ungehorsam betrachten. Ich glaube, das kann durchaus was Positives sein, so lange es halt irgendwie im Rahmen bleibt und auch begründbar ist. Wenn jetzt einer nur nicht zum Daily kommt, weil er nicht will, dann ist natürlich schlecht. Ge? Aber auf das muss man ansprechen, muss halt gemeinsam eine Lösung finden. Ja, und wenn es alles nicht hilft, früher oder später muss man sich halt dann schon die Frage stellen, ob so eine Person dann halt jetzt entweder in dem Team nicht zurechtkommt oder mit so einem Scrum-Framework generell Schwierigkeiten hat. Weil dann... wenn das so der Fall ist, dann wird es schon schwierig werden, den auf Dauer zu behalten.

I: Alles klar. Dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage. Wenn man jetzt so Teambuilding-Maßnahmen, wie zum Beispiel dieser virtuellen Kaffeepause, einführt, kann man das irgendwie prüfen oder messen, ob das positive Auswirkungen auf das Team hat?

B: Ja, also... Man erkennt es, glaube ich, recht unmittelbar daran, ob die Leute das Angebot annehmen. Also, wenn ich so eine Kaffeepause veranstalte und ich sitze jeden Tag alleine drin, dann kommt es im Team einfach nicht an. Dann wird es nicht angenommen und dann bringt es auch nichts. Wenn die Beteiligung aber immer recht hoch ist und die Leute gern kommen und sich da irgendwie einbringen dann jedes Mal, dann würde ich davon ausgehen, dass das auch was bringt. Herausfinden kann man es, glaube ich, indem man die Leute einfach direkt fragt, wie es ihnen geht damit? Und das kann man dann auch über gewisse Zeit machen. Dann sieht man eh, ob sich irgendwas verändert in ihren Antworten auch. Wie wohl, dass sie sich im Team fühlen und so weiter, oder wie gern, dass sie sich da einbringen bei solchen Aktivitäten? Mittel- bis langfristig, glaube ich, ist es eben auch so, je besser, dass das Team sich kennt

und je besser, dass sie gemeinsam arbeiten, umso mehr Output werden sie auch liefern. Also, umso besser ist irgendwie dieses Sprint-Ergebnis von Sprint zu Sprint und so weiter. Umso besser ist dann die Zusammenarbeit. Und ich glaube, dass man das einerseits auch dann durch Feedback erfährt. Andererseits aber auch zum Beispiel an so Metriken wie Velocity oder so dann ablesen kann. Wobei auch bei Velocity muss man natürlich aufpassen, weil ja die auch von vielen Faktoren irgendwie beeinflusst wird. Wo man da schon sich überlegen muss, also welchen Anteil man jetzt wirklich dem Teambuilding zumisst.

I: Alles klar. Perfekt. Dann kommen wir auch schon zum letzten Punkt, was abschließend eine Zusammenfassung darstellt. Welche 3 Aspekte sind deiner Meinung nach am wichtigsten, dass sich Teams im Home-Office entwickeln, abgesehen jeglicher technischen Gegebenheiten, wie zum Beispiel ein stabiles Internet oder Kommunikationsprogramme?

B: Also das Wichtigste ist, glaube ich, der regelmäßige Kontakt sowohl jetzt im Team als auch mit der Führungskraft. Eben, damit man sich nicht aus den Augen verliert, damit Informationen rechtzeitig und im richtigen Ausmaß halt weitergegeben werden. Das wäre das Wichtigste. Zweitwichtigste für mich ist eben auch, dass man bewusst dafür sorgt, dass der private Austausch nicht auf der Strecke bleibt. Also bewusst dafür sorgen, dass nicht nur das Berufliche besprochen wird, sondern das auch Platz für andere Themen gibt. Und ich glaube, dass es da besonders wichtig ist, dass die Führungskraft mit einem guten Beispiel vorangeht, sozusagen. Weil, ich glaube immer, wenn die Führungskraft mit was anfängt, fällt es den Mitarbeitern auch leichter, da mit zu machen. Weil sie einfach sehen, dass das okay und sogar gewünscht ist. Abschließend... Dritter Punkt würde ich sagen ist, das Umgehen in so Hybrid-Teams. Weil da glaube ich das Bewusstsein echt wichtig ist, dass man auch die Leute im Home-Office gleich gut einbeziehen muss, wie die Leute, die vor Ort arbeiten. Ja.

I: Das heißt, im Beispiel mit der virtuellen Kaffeepause würden sich auch die im Büro dann miteinwählen, nachdem sie zusammen den Kaffee geholt haben und dann zusammen eben im Büro und im Home-Office dort darinsitzen?

B: Genau. Wir haben es zum Beispiel schon mal so gemacht, dass dann ein Kollege den Laptop mitgenommen hat in Kaffeeküche, den dann am Tisch gestellt hat und alle praktisch dann am Tisch gesehen wurden durch die Kamera und auch die Leute, die was von zuhause eben eingewählt waren... Praktisch dabei waren, so in der Runde.

I: Und die Runde... Ist das wirklich dann nur das Scrum-Team oder sind das dann wirklich dann mehrere Leute? Also bis zu wie viele Leute macht es Sinn, so eine virtuelle Kaffeepause zu machen?

B: Ja also... Da muss man leider aktuell immer noch auf die Corona-Situation ein bisschen Acht geben. Zu viele Leute auf einem Haufen sind da nie optimal. Also es ist auch im Büro so, dass wir immer nur ein paar Leute vor Ort sind, sodass es... Meistens nicht einmal ein ganzes Scrum-Team, die dann wirklich vor Ort sind. Sondern halt 3, 4, 5 Leute oder so, aus einem Team. Und der Rest ist dann eh zuhause. Das macht dann schon Sinn. Hin und wieder trifft man dann natürlich Kollegen aus anderen Teams, die sich dann noch dazu gesellen, sozusagen. Das ist dann auch immer schön, wenn man die wieder mal sieht. Weil man eben dadurch, dass man im Home-Office so auf das Daily-Business fokussiert ist, eben immer weniger Kontakte zu andere Teams, mit denen man jetzt nicht täglich zu tun hat.

I: Ja, das macht Sinn. Perfekt. Dann sind wir auch schon durch. Ich sage danke für deine wirklich tollen Antworten und deine Zeit und würde damit die Aufnahme beenden.

ANHANG H - Transkript Experteninterview Person G

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragter (B): Klaus Hausharter

Datum: 15.11.2021

I: Herzlich willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Zuallererst die Frage: Bist du damit einverstanden, dass ich das Interview aufnehme?

B: Natürlich

I: Perfekt. Ja. Wie du weiß, meine Masterarbeit geht um das Thema Teambuilding im Home-Office und da würde ich dich vorab bitten, dass du dich einmal kurz vorstellst und deine Qualifikationen in dem Bereich preisgibst.

B: Mein Name ist Klaus Hausharter. Bin bei der Knapp AG in Graz, oder Hart bei Graz, tätig. Bin da Head of Sales in der Business-Unit Health Care für die Märkte China, Australien und Nordamerika. Ja. Die Erfahrung mit Home-Office bedingt durch die... Das hat sich so bedingt durch die Ereignisse der letzten eineinhalb Jahre ergeben. Sprich, wir hatten, oder das ganze Unternehmen, hatte davor nicht wirklich Erfahrung damit. Das war auch nicht die Notwendigkeit für Home-Office und es hat sich dann mit dem 13. März letzten Jahres... Hat sich das dann von 0 auf 100 drastisch geändert und hat dann natürlich bei mir noch spezielle Auswirkungen im Fall der, sage ich einmal, Conference-Calls. Da ist natürlich aktuell einreisen nach China sowie Australien schwer, kaum oder nur ganz, ganz erschwert möglich ist. Zur aktuellen Lage im Unternehmen selbst: Also da hat sich grundsätzlich... also die die Thematik der Home-Office ein bisschen entschärft. Man weiß jetzt natürlich nicht, wie sich die nächsten Wochen und Monate entwickeln werden, aber aktuell ist es so, dass wir bis zu 4 Tage im Monat im Home-Office sind.

I: Alles klar. Dankeschön. Dann kommen wir auch schon zur ersten Frage. Im Home-Office können sich ja gewisse Probleme ergeben: Also potenziell fehlender Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern, aber auch zwischen den Teammitgliedern und der Führungskraft. Es kann sein, wenn es jetzt nur Home-Office gibt, sowie unter einem harten Lockdown, dass potenziell einzelne Mitarbeiter vereinsamen, wenn sie mit sonst keinem reden. Oder es kann auch sein, dass, wenn da ein Ungleichgewicht herrscht, dass manche Mitarbeiter mehr Home-Office bekommen, dass die Mitarbeiter im Büro jene im Home-Office irgendwie ausschließen. Was kennst du da an Teambuilding-Praktiken oder -Methoden, die dagegen helfen könnten?

B: Zu den fehlenden Informationen. Also das kann ich insofern nur bestätigen, weil natürlich speziell am Beginn des ersten Lockdowns war das ja eine komplett neue Situation für das Unternehmen, für alle Führungskräfte und natürlich auch für alle Mitarbeiter, da wir in der Hinsicht natürlich da überhaupt keine Erfahrung hatten. Zum Thema Vereinsamung, war das, würde ich einmal sagen... Speziell im ersten Lockdown, der dann wirklich der harte Lockdown war, wo wirklich alle Mitarbeiter, sowie auch Führungskräfte 3 Monate zu Hause gesessen sind, jetzt exklusive Fertigung. Aber natürlich alle, die im Büro sitzen, war das natürlich... Bei uns, speziell in meinem Team von großem Vorteil, dass zu jener Zeit an sich nur erfahrene Mitarbeiter im Team waren, beziehungsweise Mitarbeiter, die schon zumindest so lange im Unternehmen waren, dass man sich gegenseitig alle erkannt hat. Also dadurch gab es natürlich diese Thematik der Vereinsamung nicht wirklich, weil natürlich natürlich... Man hat... Jeder hat zu jeden in gewisser Weise einen persönlichen Kontakt gehabt und hat sich da dann in der Kommunikation zu helfen gewusst. Und ich glaub diese Kommunikation ist ja dieser Schlüssel zum Erfolg. Also wir haben speziell ganz am Anfang mit täglichen Calls gestartet. Muss vielleicht dazu sagen, dass das nicht jeder so mit Teams so vertraut war, wie es jetzt ist. Wahrscheinlich auch mich eingeschlossen. Heißt natürlich... Wann waren die ersten speziell Tage... War nicht immer garantiert, dass sich jeder einwählen kann und dass alles so funktioniert. Das hat sich aber mittlerweile außerordentlich gut eingependelt. Und heißt jetzt, also... Tägliche Calls, wenn notwendig und man sich länger nicht sieht, helfen da immens, dass man sich miteinander abstimmt und sozusagen aligned. Du hast da noch gefragt... Teambuildungspraktiken?

I: Mhm.

B: Also dadurch, dass sich unser Leben oder das Leben davor nicht online abgespielt hat und wir uns natürlich regelmäßig getroffen haben, haben wir natürlich in Bezug auf Teambuilding es so gelebt, dass wir wirklich Teambuilding veranstaltet haben oder Teambuilding-Events. Also jetzt nicht nur mit meinem Team in Österreich, sondern auch mit den Kollegen und Mitarbeitern in... Zum Beispiel in China gab es jährliche Teambuildings und das haben wir an sich, also speziell mit dem Team in Graz auch... oder in Österreich auch während des Lockdowns so gehalten. Also natürlich nicht während dem harten Lock, wo natürlich kein Treffen möglich war. Aber wie sich die ganzen Situationen gelockert haben, haben wir uns natürlich dann auch wieder privat, beziehungsweise zu unserem obligatorisch jährlichen Grilltreffen im Team getroffen.

I: Das heißt aber, dass die 2 Stützpunkte, also in Graz und China... Habt ihr euch dann wirklich in Person getroffen oder hat es da auch Online-Events gegeben?

B: Also. Die natürlich... die Knapp AG hat wesentlich mehr Niederlassungen, aber in meinem Fall, also, aufgrund meiner Zuständigkeit, ist da ja ein spezieller oder besonderer Fokus auf China. Und in der Zeit, wo sozusagen die persönlichen Treffen waren, hab die Teambuildings ja doch so ausgesehen, dass man sich wirklich physisch getroffen hat in Graz. Ist jetzt mittlerweile auch wieder möglich, dass man sich physisch trifft, was aber natürlich heißt: Wir treffen uns dann wieder und halten unsere Teamevents ab. Etwas, was wir in der Zeit des harten Lockdowns gemacht haben, als... nennen wir es so, mit Teambuilding war das so, dass ein Online-Pub-Quiz einmal die Woche veranstaltet haben. Das war dann immer donnerstags abends. Wo sich dann jeder, jeder der auch halt wollte, sich eingewählt hat und... 2, 3... 3, 4 Stunden ja miteinander virtuell verbracht.

I: Alles klar. Perfekt. Wie schaut es jetzt als Führungskraft aus? Wie sollte man die Mitarbeiter im Home-Office kontrollieren oder wie kann man das machen?

B: Kontrolle... Ich meine, Kontrolle ist immer so ein Thema. Also, richtiger Weise ist natürlich das um und auf, dass da ein Vertrauen da ist. Also, wie ich schon einleitend gesagt habe, wir haben im Fall vom ersten Lockdown uns wirklich, ja. Täglich von 9 bis halb 10 sind wir alle im großen Team zusammengesessen. Das ist dann aber auch sozusagen vom Hauptabteilungsleiter bis runter zu den Mitarbeitern. Das war dann eine große Truppe virtuell zusammengesessen. Da ist es primär am Anfang eigentlich auch darum gegangen, dass es halt wirklich die letzten Neuigkeiten bezüglich Covid... es ist ja dann relativ schnell Kurzarbeit und dergleichen gekommen, dass wir sozusagen da alle miteinander aligned waren. Ich würde es jetzt nicht wirklich als Kontrolle sehen, was wir da gemacht haben. Das war einfach ein Abstimmen und Checken, dass halt auch jeder Punkt 1 mit der Technik zusammenkommt, beziehungsweise ja, alles passt halt. Wir haben aber dann sehr wohl versucht, klar definierte Arbeitspakete zu schnüren. Also, dass es wirklich... Man kennt natürlich dann mit der Zeit seine Kollegen, sowie auch Mitarbeiter und... sag jetzt mal, weiß wen man wie viel zutrauen kann. Beziehungsweise ja, bei wem wo welche Stärken liegen und dann natürlich da wirklich versucht, ganz, ganz klare Arbeitspakete zu schnüren. Also es hat ja dann so ausgeschaut, dass ich mit meinem Vorgesetzten die Themen durchgearbeitet habe und man sich halt da Pakete geschnürt hat und die dann weitergegeben hat mit klaren Milestones. Man hätte ja natürlich im, ich sage mal, im Offline-Leben auch [Verbindung abgebrochen] haben. Aber da ist es natürlich umso wichtiger, dass es klar definiert ist und da natürlich dann auch regelmäßige Abstimmungen, beziehungsweise... Ich glaube, wir haben es sogar Tagebuch genannt. Und es gab dann ein Tagebuch, wo man... wofür sich jeder sozusagen mitgeschrieben hat, was er jetzt macht, um vor allem eine Übersicht zu haben: Wo stehen wir und wie lange brauchen wir noch für die einzelnen Tasks?

I: Alles klar. Und was kann man jetzt machen, wenn jetzt eben beispielsweise das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht so gegeben ist? Wie könnte man das Stärken?

B: Ich... Da tu ich mir jetzt insofern schwer, weil wie gesagt, also das Vertrauen ist da. Und ich hatte ja zu dieser Zeit auch erfahrene Mitarbeiter, die man sozusagen so schon gekannt hat, wo man dann natürlich auch gewusst hat... Also Punkt 1 natürlich, dass das Vertrauen da ist, aber auch Punkt 2, dass ich wirklich gewusst habe: Okay, das sind die Stärken beziehungsweise die Schwächen oder das soll diese Person machen oder soll jene Personen machen. Das heißt, wenn ein gewisses Grundvertrauen nicht da ist, würde ich mal sagen, das Thema Home-Office sowieso ein sehr schwieriges. Und ich glaube auch... Wenn dieses Grundvertrauen nicht da ist, dann ist es wahrscheinlich relativ egal, ob man jetzt die Mitarbeiter gut kennt, schlecht kennt, die Kollegen gut oder schlecht kennt, schon lange oder erst kurz mit denen zusammenarbeitet. Und für mich ist sozusagen wirklich der Punkt, was ich sage: Naja, auch wenn wir zu Hause sitzen, erfüllen wir unsere Arbeit und unsere Tasks. Man hat vielleicht eine gewisse Flexibilität, die ja auch schön ist und auch in Bezug auf, ich nenne es jetzt bewusst, Work-Life-Balance auch sicher auch gewünscht ist von

Mitarbeitern. Für mich das Thema aktuell... Also wie gesagt, ich habe zu allen Vertrauen. Aber wenn man jetzt zum Beispiel Kollegen länger nicht sieht, die aus welchem Grund auch immer in... viel länger in Home-Office sein müssen. Ist wirklich so, dass ich dann speziell da dann umso mehr versuche, regelmäßig zu telefonieren, was ja sehr leicht geht über Teams und einfach den Status abzufragen.

I: Perfekt. Ja. Du hast zwar gesagt, du hast jetzt keine neuen Mitarbeiter bei dir im Team. Wie würde es aber trotzdem jetzt da bestmöglich ausschauen, wenn man Mitarbeiter willkommen heißt im Team, wenn man eben auch Home-Office betrachtet?

B: Ich mein, ich habe mittlerweile... Also das war im ersten Lockdown... Mittlerweile seit Anfang November habe ich jetzt dann wirklich einen neuen... also komplett eine neue Mitarbeiterin im Team, was natürlich jetzt wirklich nicht einfach ist. Also zum Mal sich jetzt ja die Situationen ja wieder ein bisschen verschärfen. Versuche aber natürlich... und es passt eh noch, weil sie auch in Graz wohnt. Versuche natürlich... Speziell am Anfang zu versuchen, dass diese... Oder schauen, dass die Dame halt wirklich so oft wie möglich im Büro ist, weil man... Ja das Training da einfach viel leichter ist. Also man bekommt halt, wenn man dann in der Nähe sitzt, einfach viel leichter mit, ob jetzt Bedarf zum Unterstützen ist. Beziehungsweise natürlich bei einem neuen Mitarbeiter oder bei einer neuen Mitarbeiterin ist natürlich die... vielleicht die Scheu, wenn man sich so nicht kennt, nachzufragen natürlich eine größere. Der Vorteil bei dem Unternehmen, wo ich tätig bin, also bei der Knapp AG. Es ist der, dass natürlich auch dieses ganze Onboarding relativ gut vorbereitet ist. Das heißt, die neuen Mitarbeiter haben halt ein klares Paket an E-Learnings, die gemacht werden müssen oder sollten. Und natürlich auch diverseste Schulungen, speziell jetzt auf Produktbasis. Produktschulungen sind... ja, in den letzten eineinhalb Jahren wirklich digitalisiert worden. Also... So... Ich sage einmal so, so mühevoll es bei mir vor einigen Jahren war, dieses Wissen anzueignen, so leicht unter Führungszeichen ist es jetzt, weil es schon wirklich alles digital gibt. Und das ist ja eine gute Kombination für das Onboarding oder das Training und da lässt sich dann auch Home-Office recht gut... oder lässt sich das ganz recht gut mit Home-Office vereinbaren. Also wir machen es jetzt so: Die Dame ist aktuell im Home-Office und [Verbindung abgebrochen] Arbeitspaket geschnürt, dass wir gesagt haben: Gut, heute machst du die und die E-Learnings einmal durch und wir telefonieren 2 Mal am Tag, wenn es jetzt wirklich Fragen gibt, beziehungsweise klären die nächsten Schritte ab.

I: Wunderbar. Gut. Dann kommen wir auch schon zur nächsten Frage. Da geht es um das Thema der Softwareentwicklung beziehungsweise agilen Softwareentwicklung. Bei der agilen Softwareentwicklung unter Scrum oder Extreme Programming gibt es ja diese regulären Meetings beziehungsweise Pair-Programming oder andere Praktiken. Siehst du, dass solche Frameworks positive Auswirkungen auf die Teamarbeit haben können?

B: Ja, müsste man wissen was das ist, ge? Also... die Frage habe ich jetzt bewusst ausgelassen, weil es quasi mehre eine Software-Frage ist. Ich weiß nicht, was agile Softwareentwicklung ist. Oder habe mich mit der Thematik nicht beschäftigt, sagen wir so.

I: Kein Problem, aber vielleicht kannst du es trotzdem eben auch aus deiner eigenen Erfahrung beurteilen. Wenn man so fixe Rahmenbedingungen hat, dass man sich beispielsweise jeden Tag trifft, oder zum fixen Termin, zu einem fixen... über ein fixes Thema redet, kann so ein... ja solche Rahmenbedingungen, können die positiv sein für das Team?

B: Definitiv. Also der Mensch ist ja ein Gewohnheitstier, sage ich einmal. Und jegliche Routine, die man reinbringt... und witziger Weise sieht man, es gibt manche Mitarbeiter, die brauchen... und auch Kollegen, also Kollegen, Mitarbeiter, die brauchen wirklich diese Routine. Sage ich einmal, dass es den Anruf um 9 gibt, oder dass das und das ist. Also das ist definitiv sehr wichtig und... ist vielleicht, könnte ich mir vorstellen, ein wichtiger, ich sage es jetzt einmal, Eckpunkt zur Motivation oder so, dass man dann wirklich sagt: Okay gut, jeden Tag um 9 sehe ich die Kollegen oder telefoniere ich mit den Kollegen. Also ja. Ich würde sagen diese Regelmäßigkeit ist definitiv von Vorteil. Und auch das, was wir sozusagen beim ersten Lockdown versucht haben reinzubekommen.

I: Alles klar. Ja. Dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage. Wenn man jetzt Teambuilding-Maßnahmen einführt, wie du zum Beispiel erwähnt hast, diese Pub-Quiz oder ähnliches, wie kann man prüfen oder messen, ob das positive Auswirkungen auf die Teamarbeit hat?

B: Wir leben bei uns eigentlich eine sehr offene Kommunikation. Also das ist im Prinzip Feedback einholen. Also... Das ist nach wie vor das einfachste, das leichteste und wir haben wirklich bis... Diese freundschaftliche Zusammenarbeit mag vielleicht auch dem geschuldet sein, dass wir trotzdem irgendwie alle in einem ähnlichen Alter

sind... und gut, ich gehöre vielleicht sogar noch zu den Älteren sogar. Und die, die älter sind, sozusagen, jung geblieben sind, da handhaben wir das eigentlich so, dass man wirklich auch Feedback gibt, wenn was nicht passt. Wir haben auch auf, dass ich jetzt nicht auf der Team-Basis, aber auf Business-Unit-Basis auch so quartalsmäßige Umfragen, die dann anonym und online sind. Also da gibt es dann einen fix vordefinierten Fragenkatalog, wo dann die Stimmungen oder die Stimmung ermittelt wird. Aber wir im Team halten es eigentlich ganz klar mit einem direkten Feedback und das funktioniert eigentlich auch ganz gut. Also es ist jetzt nicht der Fall, dass dann jeder immer sagt, wie klasse doch alles ist, sondern es wird auch durchaus angesprochen, was vielleicht nicht passt. Und das ist auch gut so.

I: Ja. Dieser quartalsmäßige Fragebogen. Wie schaut der ungefähr aus? Also wie viele Fragen, wie viele Seiten? Beziehungsweise was passiert dann mit den Ergebnissen?

B: Es sind, müsste jetzt lügen, es sind glaube ich 12 Fragen. Also im Prinzip Bewertungen von 1 bis 5 für wie zufrieden... Also die klassischen Fragen, die da lauten: „Wie zufrieden sind sie mit ihrer Führungskraft? Wie zufrieden sind Sie mit dem Unternehmen? Ihrer Tätigkeit?“ Et cetera pp. Zu jedem Fragenblock dann auch wirklich dann noch ein Feld, wo man dann im Prosa noch Zusatzkommentare oder Fragen eingeben kann. Es gibt dann eben immer am Ende des Quartals, dann... ja, eine Auswertung. Das passiert dann in unserem Fall also durch die Vice-Presidents beziehungsweise des HR. Also das Ganze ist natürlich mit unserem HR abgestimmt und bei kritischen Themen und... Die sind ja dann teilweise Themen, die dann durchaus... Also lustigerweise war Home-Office immer ein Thema bevor dann wirklich Home-Office gekommen ist. Diese kritischen Themen oder offenen Punkte werden dann auch von unseren Vice-Presidents beantwortet. Beziehungsweise gibt es alle... das ist auch quartalsmäßig... nein, sorry, die sind nicht quartalsmäßig, sondern wirklich monatlich. Solche Jour fixe, wo dann auch unsere... alle Mitarbeiter der Business-Unit Health Care dabei sind. Das war damals schon immer online und ist auch jetzt online. Da wären natürlich dann, wenn es diese Fragen gibt, auch noch einmal beantwortet von unseren Führungskräften beziehungsweise gibt es dann dieses Frage-und-Antwort-Spiel, also wo man dann wirklich auch eine Diskussion gibt.

I: Alles klar. Perfekt. Dann zum Abschluss noch eine letzte Frage. Was sind für dich die 3 wichtigsten Aspekte, damit sich ein Team im Home-Office entwickeln kann? Abgesehen jeglicher technischen Gegebenheiten wie zum Beispiel einem stabilen Internet oder einem funktionierten Kommunikationsprogramm?

B: Ja gut, ich meine, das sind also... das Um und Auf, um das ganze stabil zu halten, aber... also das ist das kleinste Problem. Oder wir hatten jetzt eigentlich im Laufe... Es gab ja immer wieder Tage, wo natürlich vielleicht bei einem das Internet stabiler war, bei einem anderen weniger stabil, aber unter dem Strich war die Technik das kleinste Problem. Was sind für mich die 3 wichtigsten Punkte? Ein Punkt und durchaus zwar auch ein technischer Aspekt, aber... ist, die Kamera einschalten. Also wir haben natürlich speziell im ersten Lockdown, wo defacto ein Treffen nicht möglich war, war das... ja, schon ganz wichtig, die Leute zu sehen. Auch schön, die Leute zu sehen. Und haben eigentlich alle gern gemacht und es hat eigentlich auch immer jeder die Kamera eingeschalten. Also das ist... natürlich wird es nie ein persönliches Treffen ersetzen, aber es macht zumindest die Kommunikation angenehmer, wenn man sich wirklich sieht. Und da auch ganz klar die Direktive unserer Vice-Presidents, dass wir, wenn wir telefonieren, also wir Teams nutzen, wirklich die Kamera einschalten. Thema, oder der zweite Punkt: Regelmäßige Kommunikation und wirklich regelmäßige Calls und... Ja, um abgestimmt zu sein. Wie gesagt, wir sind jetzt als Team nicht so groß und dadurch würden wir uns auch im täglichen Leben mehrmals am Tag über den Weg laufen. Oder wenn es halt... gerade, wenn es halt keine Beschränkungen gibt, auch mehrmals am Tag einem Kaffee, Essen oder was auch immer treffen. Also wirklich regelmäßige Kommunikation ist wichtig. Ja und was wir schon gesagt haben, also klar definierte Ziele setzen, die dann wirklich das eigenständige Arbeiten erleichtern beziehungsweise an den Mitarbeiter, Kollegen angepasste Ziele definieren. Also manche brauchen mehr Freiraum oder lieben es, mehr Freiraum zu haben. Bei anderen sollte es dann wirklich engmaschiger sein und ausgeführt werden.

I: Ja. Perfekt. Dann sage ich auch schon danke für deine wirklich tolle Antworten und würde an der Stelle die Aufnahme beenden.

ANHANG I - Transkript Experteninterview Person H

Interviewer (I): Jürgen Luttenberger

Befragter (B): Person H

Die befragte Person wollte namentlich nicht genannt werden

Datum: 16.11.2021

I: Herzlich Willkommen zum Experteninterview und danke, dass du dir die Zeit genommen hast. Zuallererst, bist du damit einverstanden, dass ich das Interview aufnehme?

B: Ja, damit bin ich einverstanden.

I: Perfekt. Wie du weißt, meine Masterarbeit geht um das Thema Teambuilding im Home-Office und dazu würde ich dich bitten, dass du kurz deine Qualifikationen und Erfahrungen in den Bereichen Teambuilding, Arbeiten beziehungsweise Führen im Home-Office und der Softwareentwicklung schilderst.

B: Okay. Also ich bin einem sehr großen Unternehmen tätig. Bin selbst in der Softwareentwicklung momentan hauptsächlich tätig und das Interessante ist sicher, vor allem für diese Arbeit, dass meine Abteilung in Hamburg sitzt - Abteilung bestehend aus ungefähr 50 Mitarbeitern - und dadurch ich viele meiner Kollegen persönlich nicht kenne. Studieren tu ich ebenfalls auf Campus 02 im Bachelorstudium. Und war vorher auch auf der TU Graz und habe insofern da schon einiges an Erfahrung im Bereich Softwareentwicklung und IT und so weiter mitnehmen können.

I: Alles klar. Perfekt. Dann starten wir auch gleich in die erste Frage. Im Home-Office können sich ja einige Probleme ergeben. Also... oder auch in verteilten Teams. Einerseits kann das der fehlende Informationsfluss zwischen den Teammitgliedern, aber auch zwischen Teammitgliedern Führungskraft sein. Es kann sein, wenn die Mitarbeiter nur daheim sind, dass diese dann auch vereinsamen, wenn sie mit keinem reden. Beziehungsweise kann es sein, wenn es da irgendwie ein Ungleichgewicht gibt, dass manche Mitarbeiter nur daheim sind und andere eben nur im Büro sind, dass die sich dann gegenseitig irgendwie ausschließen. Was hast du da für Erfahrung gesammelt oder was kennst du da für Teambuilding-Praktiken oder -Methoden, die da dem Ganzen ein bisschen entgegenwirken könnten?

B: Also. Das grundsätzlich Gute oder das Interessante, wenn man Home-Office macht und eben auch seine Kollegen teilweise nicht kennt. Ich möchte da nur kurz anmerken: Eben mein... der Supervisor von den studentischen Mitarbeitern in der Abteilung, quasi, der für mich zuständig war, der mir Fragen beantwortet hat und so weiter am Anfang in der Einlern-Phase auch, der hat kein Bild hochgeladen auf Microsoft Teams oder sonstigen und Videochatten ist bei uns sowieso nicht so das Thema, sondern meistens wird nur über Audio und Screen-Share dann noch zusätzlich eben da kommuniziert und ich habe den wirklich... Ich habe einfach monatelang nicht gewusst, wie er aussieht, bis wir dann einmal so seinen wirklich so einen Teambuilding-Abend dann auch hatten mit Video. Und es hat trotzdem sehr gut funktioniert und zwar deswegen, weil man sich eben auf einer sehr professionellen und sachlichen Ebene immer bewegt. Man geht natürlich nie so in dieses Persönliche rein. Und da stimme ich dann noch zu, dass dann natürlich eben das Thema so vereinsamen oder, dass einfach das Soziale ein bisschen... also dieser intensivere soziale Kontakt ein bisschen verloren geht. Wenn man... Also nur online zu leben würde ja sowieso nicht funktionieren. Deswegen hat das auch nur funktioniert, weil ich eben zuhause auch dann eine Partnerin habe. Weil auch eben Freunde habe, die jetzt nichts mit der Arbeit zu tun haben und so weiter. Und insofern hat es eben aber für die Arbeit selbst grundsätzlich sehr gut funktioniert, weil eben so einfach dieses Niveau immer... oder einfach die Ebene, auf der man sich bewegt hat, immer um die eigentlichen Probleme gegangen ist und gar nicht um alles andere rund herum. Und ich habe das im Großen und Ganzen sehr positiv empfunden. Trotzdem finde ich durchaus... oder habe ich durchaus auch das Bedürfnis gewisse Beziehungen dort auch mal zu vertiefen. Also so ist es dann schon auch, muss man sagen ja.

I: Ja. Gibt es da irgendwelche Aktivitäten oder Themen, die da in deinem Unternehmen da gemacht werden? Wie zum Beispiel einer virtuellen Kaffeepause oder so oder gibt es da gar nichts?

B: Genau. Also es gibt da einige Angebote. Ich meine bei mir kommt dazu, dass ich eben am Standort Österreich bin und aber von unserer Abteilung eigentlich fast niemand am Standort Österreich ist. Es haben sich aber gerade mit

Beginn von Corona dann 2020 eben doch diese Virtual-Coffee-Corner oder so irgendwie wird das dann immer genannt. Hat es dann für die einzelnen Standorte gegeben. Und auch unser Abteilungsmeeting, das normal immer vor Ort stattfindet, wo auch Vorträge gehalten werden und so weiter, hat auch online stattgefunden. Und danach gibt es auch immer ein bisschen Entertainment und in diesem Fall war das eben auch ein Zoom-Meeting, wo ein Zauberkünstler da aufgetreten ist und auch das Publikum bisschen einbezogen hat und das war dann eher so auf dieser Ebene. Man muss allerdings dazusagen, keines dieser Meetings ist je verpflichtend und auch keines dieser Meetings... und es wird auch nie verlangt, in den Meetings, dass man zum Beispiel jetzt die Kamera einschaltet oder so. Also es wird... Es ist da sehr... Es werden sehr alle Grenzen oder so, die halt die Person selber hat in ihrer eigenen Umgebung da geschätzt, aber es ergibt sich teilweise dann eben von selbst in gewissen Situationen. Wie eben bei diesem Abteilungsmeeting.

I: Alles klar. Perfekt. Ja. Wie würde das ganze Thema Rund um Kontrolle... oder wie schaut das ganze Thema rund um Kontrolle bei dir eben im Home-Office beziehungsweise im verteilten Team aus? Wie... Ja. Wie kontrolliert deine Führungskraft dich oder wie schaut das aus?

B: Grundsätzlich gibt es sehr wenig, was man jetzt unter Kontrolle verstehen würde. Also es wäre mir jetzt noch nie aufgefallen, dass jetzt irgendwer schauen würde, wann du genau online bist und wann nicht. Oder in welchem System du jetzt gerade angemeldet bist. Eben solche Dinge. Was bei uns eben dann... Oder was bei mir... das ist immer unterschiedlich, weil, mein Chef hat mit gewissen Mitarbeitern, deren Produkte er ja auch mitbetreut und den Kunden gegenüber, sehr... also direkten Kontakt, öfters Kontakt und so weiter. Die... Es findet auch immer dann speziell für uns Studenten ein Meeting alle 2 Wochen statt ein kleines. Muss man auch nicht dabei sein, aber kann man, sollte man, wie auch immer. Kurzes Jour fixe, wo eben kurz besprochen wird, was man eben die letzten 2 Wochen so gemacht hat, ob man noch genug Aufgaben hat, ob man irgendwie was braucht und so weiter. Und zusätzlich schreibe ich alle 2 Wochen auch einen Statusbericht an meinen eigentlichen Chef. Relativ formlos, wo ich einfach eben reinschreibe, was ich da ca. gemacht habe und so ungefähr. Und wenn er irgendwas... wenn ihm irgendwas wichtig ist, oder er da irgendwas braucht, dann meldet er sich dann auch. Aber es gibt jetzt nicht so wirklich diese harten Kontrollmechanismen in dem Sinne. Ich muss in Österreich zwar meine Stunden eintragen. Das muss man in Deutschland zum Beispiel nicht, weil man als Studenten ja auch nicht auf hat irgendein Kundenkonto quasi das Ganze dann bucht. Und... Ja, das muss ich machen, aber auch das eben ist jetzt auch nicht kontrolliert. Also es hat sicher schon einmal gegeben, wo ich ein bisschen mehr gearbeitet habe oder ein bisschen weniger. Und ich schaue halt, dass ich das so in der Balance halte, natürlich. Aber es ist jetzt nicht dieser ganz strenge Rahmen, was durchaus auf jeden Fall angenehm ist.

I: Auf jeden Fall. Dafür braucht es ja in gewisser Hinsicht auch Vertrauen von der Führungskraft. Kennst du Fälle bei dir im Unternehmen, wo die Führungskraft den Mitarbeitern eben nicht vertrauen kann? Beziehungsweise was ist mit denen passiert? Beziehungsweise was würdest du empfehlen sollte man machen, wenn man als Führungskraft seinen Mitarbeiter nicht vertrauen kann aus welchen Gründen auch immer?

B: Das... Ich glaube einmal, dass das persönliche Gespräch da die beste Möglichkeit ist. Also es gibt durchaus... Falls man mal nicht die Leistungen erbringt, die gefordert ist, hat das ja irgendeinen Grund. Das heißt, entweder ist das zu schwierig oder zu viel? Oder man war krank, verletzt, hat irgendwas Persönliches und so weiter. Da stellt sich dann meistens relativ klar heraus und das wird auch bei uns relativ offen kommuniziert, wenn sowas irgendwie stattfindet. Und wird dementsprechend dann auch respektiert und bei uns besteht dann auch nicht so eben dieser Druck... Ich muss sagen, ich weiß es jetzt nicht, ob wir... oder ich habe jetzt keine Erfahrungen oder ich wüsste von niemanden, der jetzt da wirklich größere Probleme hatte. Dann... Und ein gewisser... also das wird dann... Ein gewisser Nachdruck in dem Sinn ist, ich glaube einfach, automatisch da, dadurch, dass man halt einmal ein Update gibt. Und sonst wo man in der Entwicklung geradesteht und so weiter und sofort. Und natürlich die Vollzeitangestellten müssen... haben schon auch ihre zur Jahresziele zu pflegen und so weiter und haben auch immer dann schon diese... ein jährliches Meeting. Also wir machen auch einen Release immer pro Jahr und die sind halt immer für irgendein Produkt zuständig, wo sie entwickeln. Und die Sachen müssen eben grundsätzlich schon fertig werden und die sind alle gut beschäftigt. Als Student ist das ein bisschen anders. Da geht es mehr um mal rein. Also auch lernen natürlich und Erfahrung sammeln in allen möglichen Bereichen. Und da ist das sicher noch einmal eine Spur eben weniger Kontrolle und wenn man... Sonst kriegt man halt einfach keinen Fix-Vertrag, wenn man jetzt im Rahmen von so einem befristeten Vertrag nichts tut. Ja. Und die anderen Mitarbeiter... Also das kann durchaus schon sein, dass dann einmal ein bisschen nach... also schon auch nachgedrückt wird. Also wenn irgendwas fertig sein muss, aber eben im persönlich... meist immer

persönliche Gespräche und das bleibt auch immer professionell, was eben einfach ein sehr angenehmes Arbeitsklima dann ist. Ja.

I: Perfekt, ja. Ja, du hast es angesprochen, dass du ja vor kurzem dann erst in die Firma gekommen bist. Wie hat dann wirklich das ausgeschaut, wie du in die Firma willkommen geheißen worden bist? Hast du dann dein Team kennengelernt? So wie deinen Vorgesetzten hast du ja längere Zeit dann nicht gesehen, oder nicht visuell gesehen. Wie hat das ausgeschaut, beziehungsweise wie würdest du dir vorstellen, dass das bestmöglich ausschauen könnte?

B: Man muss dazu sagen: Ich habe mit März 2020 begonnen und ich war... also habe ganz normal im Office gestartet und nach eineinhalb Wochen sind wir dann ins Home-Office geschickt worden. So ganz kurz noch von der Geschichte, dass man ca. einordnen kann: Ich bin durch einen Kollegen, der auch in Wien sitzt, auch in der gleichen Abteilung, eben empfohlen worden. Und also es werden immer wieder studentische Mitarbeiter eingestellt. Und das hat sich dann ganz gut gegeben. Ich hatte mein Bewerbungsgespräch mit meinem Supervisor, sage ich immer. Also, der für die Studenten zuständig ist, hatte ich telefonisch. Das hat anscheinend dann auch gepasst. Und meinen Chef habe ich zufällig dann privat mal in Wien getroffen. Oder zufällig, aber... Er ist einmal nach Wien gekommen und auch bevor ich gearbeitet habe noch und wir haben uns privat dann eben mal zum Abendessen mit den anderen Kollegen aus Wien eben verabredet. Das heißt, den habe ich persönlich kennengelernt. Von dem her. Muss man aber auch sagen, mit dem habe ich eben wenig zu tun und da geht es eher wirklich um vielleicht einmal, wenn irgendwas Wichtiges... und ich habe Ressourcen frei und soll irgendwas Wichtiges machen oder so. Und halt eben um generell Entwicklung. Ne? Und, ob ich dann weiter aufgenommen werde. Und dann bin ich im März in die Firma gekommen, damals noch mit meinem Kollegen, über den ich auch zu dem Job gekommen bin. Und das heißt, so diese Einlern-Phase hatte ich doch schon... oder die ganz erste Einlern-Phase hatte ich dann schon eben vor Ort. Was grundsätzlich auch nicht schlecht ist, weil man doch irgendwie einen Laptop kriegt. Und am Anfang sind einfach sehr viele Fragen, die man dann zwischendrin stellt. Nach den eineinhalb Wochen habe ich aber noch immer viele Fragen gehabt und ich habe mich dann so geeinigt drauf mit meinem Kollegen, dass wir einmal am Tag einfach einen Call machen, eine halbe Stunde und ich schreibe mir einfach immer alle Fragen zusammen, die so aufgetaucht sind, in meinem ganzen Einlern-Prozess. Und das hat auch gut funktioniert. Und danach bin ich eben zu meinem Supervisor... Quasi nach 1, 2 Monaten zu meinem Supervisor übergestellt worden quasi von den Studenten, wo ich dann eben auch Aufgaben bekommen habe und so. Und auch von anderen Teammitgliedern, und das war dann aber alles nur mehr eben per Call und Screen-Share und so weiter. Und eben von da an war ich eigentlich nie wieder im Büro.

I: Alles klar. Und dieser persönliche Kontakt zu den Kollegen. Würdest du dir da mehr wünschen oder ist für dich das auch in Ordnung, dass das berufliche professionell bleibt und man den Kontakt im privaten Bereich hat?

B: Also ich finde es eben sehr angenehm, dass man da keinen Zwang hat und dass man es eigentlich immer selbst entscheiden kann. Und wenn man eben spontan ins Büro gehen möchte, dann geht man ins Büro und trifft sich mal mit jemanden. Aber das man trotzdem immer so die Freiheit hat: „Nein gut. Ich arbeite jetzt zuhause, weil die Umstände das halt dementsprechend ergeben“ Zum Beispiel in meinem Fall ja auch: Das Office ist in Wien. Ich wohne aber in Graz. Studiere in Graz und so weiter. Das ist durchaus praktisch jetzt für mich, dass ich unter der Woche nicht rausfahren muss. Und ich glaube eben einfach diese Freiheit macht es dann im Endeffekt auch aus. Es gibt allerdings durchaus eben auch Hürden. Was ich zum Beispiel wollte, war, dass ich als... dass ich einmal quasi privat nach Deutschland fahre und dann so eine Rundfahrt machen, Urlaub. Und in Verbindung mit diesem Urlaub ein paar Tage einfach in die Büros jeweils halt reinschaue, wo meine Kollegen sitzen und die einmal kennenlernen und vielleicht dort eben ein bisschen arbeite. Ist aber einfach nicht möglich, weil Arbeitsrecht. Und eben... Das würde ja unter Dienstreise fallen und Studenten dürfen keine Dienstreisen machen und auch wenn ich da jetzt privat rauffahre, darf ich die zwar treffen und vielleicht mit denen Mittagessen gehen, aber ich darf nicht arbeiten in Deutschland. So. Und insofern ist dieser Plan nicht aufgegangen. Und jetzt muss ich halt warten, bis ich Dienstreisen machen darf, und dann... wenn es eben einen Grund gibt, dann kann ich auch im Ausland grundsätzlich arbeiten. Aber das sind so Schwierigkeiten, obwohl es ja EU ist und deutschsprachiger Raum und so weiter. Ne? Aber, dennoch ist es nicht ganz so einfach dann diesen persönlichen Kontakt auch wirklich immer herzustellen. Insofern ist es dann eh ganz gut, dass man auch die Möglichkeit hat, halt auch über online alles abzuwickeln, was halt wichtig ist.

I: Alles klar. Gut.

B: Aber um deine Frage zu beantworten also ich würde mir auf jeden Fall mehr Kontakt trotzdem wünschen. Eben, sofern es eben nicht erzwungen auch ist, sondern immer irgendwie so ein bisschen eine freiwillige Basis hat.

I: Perfekt. Du hast ja da eben vorab erwähnt, dass es da Angebote gibt, wie zum Beispiel der virtuellen Kaffeepause. Kannst du da ein paar... also entweder die Kaffeepause selbst oder auch andere Angebote ein bisschen näher erläutern, wie das ausschaut?

B: Also, ich habe die Kaffeepausen selbst meistens nicht genutzt. Das hatte eigentlich den Grund, dass sich zu denen in Deutschland nicht eingeladen war und bei denen in Wien habe ich fast niemanden gekannt, weil da keiner davon in meiner Abteilung war. Und insofern tue ich mir da ein bisschen schwer jetzt das eben so zu beantworten. Es gibt aber eben immer wieder im Rahmen des Abteilungsmeetings so ein bisschen Entertainment. Oder wir haben jetzt auch wieder so einen Workshop, wo es mehr um Meditation und anderes.... also verschiedenste Sachen geht. Es gibt auch zum Beispiel... das habe ich mal gemacht, es gibt so online Crossfit-Zoom-Sessions und so weiter. Das war früher alles vor Ort. Das gibt es auch online. Und eben Angebote gibt es da einige. Ich muss sagen, ich habe sie nicht so stark genutzt. Andere Kollegen doch mehr. Bei mir hat sich der persönliche Kontakt eigentlich ergeben durch die Arbeit dann quasi selbst. Also einfach durch die Gespräche, auch wenn es auch immer auf einer Business-Ebene bleibt. Und wenn man die Leute trotzdem besser kennt, dann fragt man sie halt trotzdem, wie es im Urlaub war oder so. Ne? Aber es gibt da durchaus einige Maßnahmen und auch sehr... Ich glaube auch sehr gute Maßnahmen, die da online zur Verfügung gestellt werden.

I: Alles klar. Perfekt. Dann kommen wir zum Thema der Softwareentwicklung beziehungsweise auch agilen Softwareentwicklung. Es gibt ja diese Frameworks wie Scrum oder Extreme Programming, wo es ja diese regulären Meetings gibt, wo es Pair-Programming gibt. Du hast ja auch erwähnt, dass du reguläre Meetings eingeführt hast, wo du mit deinen Kollegen Austausch gehalten hast du über offene Fragen. Meinst du, dass solche Frameworks positive Auswirkungen auf die Teamarbeit haben können?

B: Also ich bin der Meinung, dass man Meetings nur machen sollte, wenn es was zu sagen gibt. Was vielleicht dem ein bisschen widerspricht: Es gibt bei uns.... also Dailies oder so gibt es in dem Sinn nicht. Es ist ja auch bei uns der Zyklus ein bisschen ein anderer. Wir haben eben einmal im Jahr ein Release und bringen jetzt nicht alle 4 Wochen irgendwie ein Update oder so raus. Das ist das sicher ein größerer Unterschied. Meistens sind auch an einem Produkt, an einer Entwicklung gar nicht so viele Programmierer beteiligt. Also, oftmals überhaupt nur einer, manchmal 2, 3. Viel mehr werden es dann nicht mehr. Das heißt, dieses... also diese agilen Methoden sind in dem Fall glaub ich einfach falsch am Platz in dem Sinn, weil man eben nicht diese intensive tägliche Absprache braucht. Und die Leute, die zusammenarbeiten und die Fragen haben, rufen sich eh an oder machen da eh dann irgendwelche Abstimmungen. Und diese regelmäßigen Meetings am Anfang, die ich da mit meinem Kollegen gemacht habe: Ja okay, eben, weil ich da eben gerade angefangen habe und einfach so viele Fragen waren, weil ich halt über das ganze neue Umfeld, was im Rahmen der Firma da eben... was ich da gelernt habe in den Schulungen, die ich mir auch selbst durchgelesen habe und so, dass es da eben Sinn gemacht hat. Das hat sich dann eben aber auch aufgehört. Und so Dinge wie Jour fixe und so weiter alle 2 Wochen. Abteilungsmeeting da quasi oder eben einmal im Monat haben wir auch wirklich ein Abteilungsmeeting, wo der Chef so Zahlen und Kundenprojekte die größeren und so anspricht. Eben gibt es, dass alle up-to-date sind. Muss auch wieder keiner kommen. Eben so lang jeder seine Arbeit macht und die Leute wissen meistens, was sie zu tun haben. Eben wirklich dieses Scrum gibt es in dem Sinn bei uns nicht. Meistens gibt es dann ein Meeting eben, wenn es irgendwas zu sagen gibt. Und eben wir haben alle 2 Wochen eben solche Jour fixe, wo... ja einfach kurz irgendwas angesprochen wird, was durchaus auch eben interessant ist, aber... gut. Muss man jetzt auch nicht immer dabei sein. Also. Die Unterlagen werden sonst auch zur Verfügung gestellt.

I: Alles klar. Dann kommen wir auch schon zur vorletzten Frage. Wenn man jetzt Teambuilding-Maßnahmen, welcher Art auch immer, einführt, sei es diese virtuellen Kaffeepausen oder, dass man sich eben einmal trifft, oder wie auch immer... Kennst du da Methoden, mit denen man prüfen oder messen kann, ob das Teambuilding positive Auswirkungen hat?

B: Ja. Also bei uns im Unternehmen gibt es einfach allgemein immer Mitarbeiterumfragen alle... jedes Quartal, wenn ich mich nicht täusche, wo ziemlich alles drinnen abgefragt wird. Also sowohl Vorgesetzter, wie man sich gesundheitlich fühlt. Und das wird dann immer in den Abteilungsmeetings auch besprochen von diesem Monat, wo das halt gerade war. Und dann der Vergleich zu den anderen Konzernabteilungen und so weiter und sofort. Und wir Studenten kriegen leider diese Umfragen aus irgendeinem Grund nicht. Aber, ich habe sie eben schon... ich weiß, was da für Fragen gestellt werden und da wird auch durchaus eben solche Sachen dann auch eingegangen. Oder eben auch konkret in der Abteilung, bei uns eben sind auch einige... Bei uns ist es eher um Gesundheit gegangen. Ein großes Thema bei

uns zum Beispiel war, dass... Dadurch, dass unsere Consultants nicht mehr fliegen haben dürfen, haben sie alles online gemacht und haben deswegen eine extrem hohe Auslastung gehabt. Und haben einfach... Also sehr viele Leute haben sehr, sehr viel gearbeitet in der Zeit. Mein Kollege hat auch immer gesagt: „Nein, er kommt nicht ins Office, weil er muss arbeiten.“ Ja. Also. Nein eben. Wir haben da... Eben es hat auch gesundheitliche Themen einfach gegeben, weil eben die Auslastung sehr hoch war und da haben wir versucht dann halt Schwerpunkte zu setzen, dass man das eben ausgleicht. Eben viele, was ein bisschen immer das Thema ist. Viele haben das nicht gewusst, dass es da irgendwelche Yoga-Stunden oder so mal gibt. Und natürlich ist es auch nicht ganz so lustig wahrscheinlich, wie wenn man es jetzt natürlich vor Ort macht nach der Arbeit. Aber zum Beispiel, was wir eben, wenn wir es in der Abteilung selber machen, dann kommt mir vor, funktioniert das besser, dass man da eben einmal irgendwie einen so einen Vortrag, Seminar, Workshop, irgendwas einmal hat, alle paar Monate zumindest.

I: Alles klar. Und diese Umfrage, ist die anonym?

B: Die ist anonym, ja. Ja, die ist anonym.

I: Alles klar. Und wie viele Fragen ungefähr sind das?

B: Muss sagen, ich weiß es nicht genau. Es sind eben zu jedem Themengebiet einige Fragen. Ich würde, wenn ich jetzt wirklich raten müsste, oder schätzen müsste, würde ich sagen, so irgendwo zwischen 25 und 50 vielleicht.

I: Okay, doch so viele, ja.

B: Ja, sind doch einige, ja.

I: Alles klar. Dankeschön. Ja. Dann kommen wir auch schon zur letzten Frage, was das Ganze irgendwie auch zusammenfasst. Was sind für dich die 3 wichtigsten Aspekte, dass sich Teams im Home-Office entwickeln können, abgesehen jetzt von technischen Gegebenheiten wie zum Beispiel einem stabilen Internet oder Kommunikationsprogrammen?

B: Also ich glaub sehr wichtig oder der wichtigste Aspekt ist eben genau das, was sich vorher angesprochen habe, mit dem Arbeitsklima. Dass man das Arbeitsklima sehr freundlich einfach hält. Ich glaube auch, gerade wenn es online ist, ist es viel schwerwiegender, wenn man was... Also muss man, glaube ich, noch vorsichtiger sein, dass man Dinge nicht zu direkt sagt, sondern dass man da immer... ja, freundlich einfach bleibt und das auf einem professionellen Niveau hält. Weil eben gerade online eben das Persönliche da vielleicht gar nicht dann so rüberkommt, wenn man dann eben da irgendwie so fragt: „Na, wo ist denn das jetzt?“ Oder so, dann ist der alleine dann in seinem Raum und regt sich dann voll auf, weil er ja auch nicht so ganz eben reagieren kann und so und diese Interaktion da fehlt. Also das würde ich schon auf jeden Fall einmal sagen, dass man da eben sich wirklich auf die Fachebene spezialisiert und... ja, freundlich bleibt. Dann würde ich auch noch sagen... Ich glaube ganz wichtig ist es, dass man eben da durchaus so im Home-Office die Freiheiten da anders begegnet. Also es sollte glaube ich auch im Office grundsätzlich so sein. Aber im Home-Office wird es natürlich deutlich sichtbarer. Also wenn jemand halt mittags einen Termin irgendwo hat oder so, dann ist das natürlich eben viel angenehmer im Home-Office, weil man da halt leichter dann einmal wegkommt. Und ich sage mal: So lange alles im Kalender gepflegt ist und der seine Stunden macht und seine Aufgaben erledigt und so weiter, sollte es da keine Schwierigkeiten geben und jedem sollte es eben frei sein da wie, wann, wo er quasi arbeitet. Das würde ich so als zweiten sehr wichtigen Punkt sehen. Und zuletzt... Ich glaube zuletzt ist es durchaus auch trotzdem wichtig, dass man Möglichkeiten für Persönliches schafft, auch wenn sie vielleicht nicht immer so genutzt werden. Aber einfach, dass es Angebote gibt, dass man die Möglichkeit hat... Auch mal in so einem Coffee-Corner oder bei irgend so einer eben... vielleicht irgend so einem Sport oder so dabei zu sein. Oder eben, dass es ab und zu Workshops mit dem Team gibt... Oder also schon Workshops, die sich jetzt vielleicht... Es können auch Workshops sein, die jetzt auf einen selber bezogen sind, aber einfach mit dem engeren Team, weil dann traut man sich da einfach vielleicht noch offener zu kommunizieren drinnen. Und, aber glaube ich eben trotzdem auch immer wieder versuch... oder die Möglichkeit gibt, aber niemanden zwingt, dass man doch einmal sich wieder persönlich auch trifft. Also durchaus den Weg dafür irgendwo ebenen. Es muss ja nicht immer jeden Tag sein, das muss auch nicht regelmäßig unbedingt sein. Aber ab und zu, solange es die Pandemie erlaubt, und so weiter, sollte man durchaus eben auch einfach jetzt diese... das ummünzen, was man jetzt eigentlich alles erreicht hat durch dieses ganze Home-Office und das jetzt kombinieren mit dem realen Office und da das Beste daraus machen und wirklich eben aus beiden Welten das Beste rausholen. Also persönlich... auch wirklich persönliche Gespräche und so weiter oder vielleicht eben bei Großprojekten würde es durchaus auch nötig sein... Da habe ich schon von einigen Kollegen gehört, da ist es auf

jeden Fall besser, wenn man sich doch einfach mal zusammensetzt und wirklich persönlich dort ist eben. Aber sonst durchaus für den normalen Arbeitsalltag bietet sich Home-Office einfach super an. Ne?

I: Wunderbar. Damit sage ich dann auch schon danke für deine wirklich tollen Antworten und auch deine Zeit und würde die Aufnahme damit beenden.

B: Gerne

ANHANG J - Kodierleitfaden

| KATEGORIE | DEFINITION | KODIER-REGELN |
|---|---|---|
| ANKERBEISPIELE | | |
| Home-Office | | |
| Erfahrung im Home-Office | Sowohl positive als auch negative Erfahrungen im Zusammenhang mit der Arbeit im Home-Office | Es wird über die Erfahrung im Home-Office gesprochen. |
| <p>Also ich als Führungskraft muss sagen, ich kann in dieser Home-Office-Zeit, die haben wir jetzt doch schon eine Zeit lang, gar nicht so bestätigen, dass es da besonders große Probleme gegeben hat. Also in meinen Teams hat das glücklicherweise immer sehr gut funktioniert, aber ich denke schon, dass es einiges braucht, dass es so gut funktioniert, wie es dann auch funktioniert hat. (Person D)</p> <p>Aber das man trotzdem immer so die Freiheit hat: „Nein gut. Ich arbeite jetzt zuhause, weil die Umstände das halt dementsprechend ergeben“ Zum Beispiel in meinem Fall ja auch: Das Office ist in Wien. Ich wohne aber in Graz. Studiere in Graz und so weiter. Das ist durchaus praktisch jetzt für mich, dass ich unter der Woche nicht rausfahren muss. (Person H)</p> | | |
| Probleme im Home-Office | Mögliche Problemstellungen im Home-Office mit Bezug auf die Arbeit | Mögliche Probleme der Arbeit im Home-Office werden angesprochen. |
| <p>Zu den fehlenden Informationen. Also das kann ich insofern nur bestätigen, weil natürlich speziell am Beginn des ersten Lockdowns war das ja eine komplett neue Situation für das Unternehmen, für alle Führungskräfte und natürlich auch für alle Mitarbeiter, da wir in der Hinsicht natürlich da überhaupt keine Erfahrung hatten (Person G)</p> <p>Ein großes Thema bei uns zum Beispiel war, dass... Dadurch, dass unsere Consultants nicht mehr fliegen haben dürfen, haben sie alles online gemacht und haben deswegen eine extrem hohe Auslastung gehabt. Und haben einfach... Also sehr viele Leute haben sehr, sehr viel gearbeitet in der Zeit. Mein Kollege hat auch immer gesagt: „Nein, er kommt nicht ins Office, weil er muss arbeiten.“ Ja. Also. Nein eben. Wir haben da... Eben es hat auch gesundheitliche Themen einfach gegeben, weil eben die Auslastung sehr hoch war (Person H)</p> | | |
| Führung | | |
| Führungsaufgaben | Aufgaben und Themen, die unter die Verantwortung der Führungskraft fallen. | Es werden Aufgaben im Bereich von Teambuilding genannt, die unter die Verantwortung der Führungskraft fallen. |
| <p>je besser die Führungskräfte sind, desto mehr glückliche Mitarbeitende habe ich (Person E)</p> <p>für wie viel Menschen kann ich überhaupt eine Führungskraft sein? Ich kann nicht für 200 Leute eine Führungskraft sein. Ich kann es nicht einmal für 15 in Wirklichkeit. Ja? Weil wenn es nämlich darum geht, dass ich bei jedem -bei jedem – eine Viertelstunde täglich oder alle 2 Tage einchecke, um einfach zu sagen: „Hey, kurzes Gespräch mit der Tasse Kaffee. Wie läuft es? Wie geht es? Passt alles? Brauchst du etwas?“ Das geht sich mit 20 Leuten nicht aus (Person C)</p> | | |

| | | |
|---|--|---|
| <p>Ich weiß, ich habe mir selber Einarbeitungspläne auf Excel gemacht. Ne? So. Und dann kommt der und dann geht er dahin und dann macht er das Training und so weiter. Ich würde... Und das habe ich dann immer ans Team geschickt. Ich würde noch weitergehen. Ich würde wirklich deine Calls da noch mit eintragen. Ne? Und sagen: Okay, dann muss ich mit dem sprechen, dann muss der mit dem sprechen. Also wirklich noch mehr als eigentlich schon im Büro. Weil, im Büro kann er mal kurz zum Nachbartisch gehen und sagen: „Du, ich habe das gar nicht verstanden.“ Oder... und wirklich auch an Kleinigkeiten denken. Früher ist man zusammen essen gegangen in die Kantine. Fällt weg. Ne? Also. Was kannst du mit dem machen? Vielleicht gehst du auch zweimal die Woche mit ihm Mittagessen. Ne? Was kannst du machen, um das zu überbrücken? (Person E)</p> | | |
| <p>Maßnahmen und Aktivitäten zur Teamentwicklung im Home-Office</p> | | |
| <p>Kommunikation</p> | <p>Kommunikationswerkzeuge zur Milderung der Probleme im Home-Office</p> | <p>Es werden Maßnahmen genannt, die mit Kommunikation zum Tun haben</p> |
| <p>eine der wichtigsten Dinge ist natürlich generell nicht auf Kommunikation zu verzichten (Person A)</p> <p>Und genau das sind dann diese zwischenmenschlichen Momente, wo ich die Beziehungsebene, wenn man auch kein Sachthema zum Besprechen haben, dann pflegen wir derzeit die Beziehung. Und das braucht es in der jetzigen Zeit. Und das muss uns ganz bewusst sein und dafür müssen wir Ressourcen schaffen. Sprich Zeit explizit zur Verfügung stellen. Und jeder der meint: „Nein, es geht anders“ wird früher oder später die Rechnung seiner Vorgehensweise präsentiert bekommen. Punkt. Mein Statement dazu. Und meine Erfahrung auch. (Person C)</p> <p>Also, wenn man über den Informationsfluss redet, ist glaube ich einfach das tägliche Abstimmen extrem wichtig. Also, falls es das nicht gibt, einfach irgendwelche Daily-Meetings einführen. Sei das jetzt ein Daily-Scrum oder ein Daily-Check-In. Irgend so etwas auf die Art ist glaub ich schon extrem wichtig. (Person F)</p> | | |
| <p>Verwendung der Kamera</p> | <p>Die Verwendung der Kamera bei Gesprächen als Werkzeug zur Milderung der Probleme im Home-Office</p> | <p>Es werden Argumente rund um das Einschalten der Kamera bei Gesprächen gebracht</p> |
| <p>Das Gebot Nummer 1 ist: Dreht die Kamera auf (Person C)</p> <p>Kein blurry Hintergrund. Bin ich auch absolut dacor, weil ich höchstens... Also gerade im Home-Office höchstmögliche Transparenz brauche. Ja? Sowohl von mir als Chefin, als auch für den Mitarbeitenden. Der Mitarbeitende muss sehen, dass du da jetzt gerade eine Wasserflasche drin hast und keine Cola trinkst. Ne? Oder, also... Du weißt was ich meine. Das ist jetzt nicht Cola oder Wasser, sondern... Dadurch, dass die nach Aufmerksamkeit und nach Informationen lechzen, muss ich das möglichst transparent machen (Person E)</p> <p>Es ist dadurch, dass die körpersprachlichen Sachen völlig wegfallen, beziehungsweise die meisten haben ja dieses: „Ich habe einen Kopf und einen Hals, der ist gewaschen Ding, aber das ist... Das ist halt schon besser als gar nichts (Person B)</p> | | |

| | | |
|--|---|---|
| Respektvoller Umgang und Teamkultur | Aspekte einer gesunden Teamkultur zur Milderung der Probleme im Home-Office | Es werden Aspekte hinsichtlich eines respektvollen Umgangs gebracht |
| <p>Punkt Nummer 2 ist: Ich muss noch viel stärker dafür Sorge tragen, dass es jetzt nicht nur auf der fachlichen Ebene funktioniert, sondern auch auf der sozialen Ebene mit den anderen funktioniert. Dafür braucht es aber auch eine Willkommenskultur innerhalb des Teams (Person C)</p> <p>Leichter ist es wahrscheinlich, wenn man so die Kultur auch irgendwo in einer schriftlichen Form festgelegt hat, so wie es so Werte-Wolken beispielsweise gibt oder auch Leitfäden. Bei uns ist das ganze ja eher bisschen informeller, dass es halt so gelebt wird, aber jetzt nicht irgendwo explizit niedergeschrieben ist. Ich denke auch sowas kann für neue Mitarbeiter praktisch sein, da irgendwie auch was Handfestes oder einen Leitfaden zu haben. Aber wie gesagt, also bei uns ist es halt einfach das Persönliche, was dann aber auch wirklich im persönlichen Kontakt transportiert werden muss. (Person D)</p> | | |
| Unterhaltung und Spiele | Möglichkeiten an Unterhaltung und Spiele zur Milderung der Probleme im Home-Office | Es werden Beispiele und die Erfahrung mit Aktivitäten in Bezug auf Unterhaltung gebracht. |
| <p>Und ich glaube, dass es ganz, ganz wichtig, ist von Anfang an klar zu machen, dass arbeiten Spaß machen darf. (Person B)</p> <p>Ich glaube solche Dinge stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl (Person A)</p> <p>Etwas, was wir in der Zeit des harten Lockdowns gemacht haben, als... nennen wir es so, mit Teambuilding war das so, dass ein Online-Pub-Quiz einmal die Woche veranstaltet haben. Das war dann immer donnerstags abends. Wo sich dann jeder, jeder der auch halt wollte, sich eingewählt hat und... 2, 3... 3, 4 Stunden ja miteinander virtuell verbracht. (Person G)</p> <p>Die Lob-Dusche: Die ganze Woche überlegen sich... also du bist jetzt... Jürgen ist am Freitag dran mit der Lob-Dusche und alle anderen Teammitglieder überlegen sich was Positives, was sie Jürgen sagen möchten. Und Freitagmittag machen wir dann einen Call Lob-Dusche für Jürgen. Dauert eine halbe Stunde und hinterher gehst nicht nur du gestärkt ins Wochenende, sondern auch die, die dir das Lob gegeben haben, weil auch für die ist das ein unglaublich positiver Effekt. Das kannst du natürlich nicht jeden Freitag machen. Das machst du einmal durch mit allen und dann setzt ein halbes Jahr aus. (Person E)</p> | | |
| Onboarding neuer Mitarbeitenden | Wesentliche, beim Onboarding zu berücksichtigende Aspekte zur Milderung der Probleme im Home-Office | Es werden die Aktivitäten rund um das Onboarding neuer Mitarbeitenden genannt. |
| <p>Ein ausgeklügelter Onboarding-Plan. Und auch da noch mehr, als es früher der Fall war. (Person E)</p> <p>Da würde ich einmal sagen: So zu Beginn... sehr gutes und enges Onboarding ist da ganz wichtig und zwar natürlich so von einer zentralen Stelle, wie von uns aus dem HR, dass man den Mitarbeiter abholt, aber da... es sind halt wirklich die Führungskräfte als direkte Vorgesetzte auf jeden Fall dann</p> | | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>nochmal mehr gefragt, weil sobald man den neuen Mitarbeiter in deren Hände übergibt, ist das halt wirklich wichtig, dass der denn auch engmaschig betreut und das ist einfach kein Selbstläufer. Das muss auch jeder Führungskraft klar sein, dass das auch wirklich betreuungsintensiv ist. (Person D)</p> | | |
| <p>Agile Softwareentwicklung und Teambuilding</p> | | |
| Positive Aspekte | Positive Auswirkungen auf die Teamentwicklung als Resultat der agilen Softwareentwicklungsmodelle | Es werden positive Aspekte im Hinblick auf agile Vorgehensmodelle im Zusammenhang mit Teambuilding genannt |
| <p>Es gibt manche Teams, die agieren jetzt viel, viel performanter, weil sie grundsätzlich jetzt die Meeting-Zeit nicht überbeanspruchen, weil sie sagen: Na, sie sind froh, wenn sie aus dem Zoom- oder Teams-Meeting oder wie auch immer auch wieder rauskommen. Ja? Das heißt: rein der inhaltliche Aspekt ist viel, viel performanter. (Person C)</p> <p>Also ich glaube ja sowieso, dass man zu zweit besser ist als alleine. Weil sich Stärken noch mehr stärken. Insofern halte ich sehr viel von Pair-Programming, oder wie du es eben genannt hast. (Person E)</p> | | |
| Negative Aspekte | Negative Auswirkungen auf die Teamentwicklung als Resultat der agilen Softwareentwicklungsmodelle | Es werden negative Aspekte im Hinblick auf agile Vorgehensmodelle im Zusammenhang mit Teambuilding genannt |
| <p>ich sehe nämlich auch die andere Seite, die dann im Home-Office das Gefühl haben, sie haben wenig sozialen Kontakt und probieren diesen sozialen Kontakt in diesen agilen Meetings mit hinein zu vermaschen und dann brauchen die Meetings viel, viel länger, weil da muss ja noch die Emotion abgeholt werden und dort das und das ist... Und dann wird es zack. Und dann verliert die Agilität ihren Schwung und ihr Momentum. (Person C)</p> <p>Also ich bin der Meinung, dass man Meetings nur machen sollte, wenn es was zu sagen gibt. (Person H)</p> | | |
| <p>Kontrolle und Vertrauen</p> | | |
| Kontrolle | Kontrollmöglichkeiten innerhalb vom Home-Office | Die verschiedenen Kontrollmöglichkeiten werden diskutiert |
| <p>Finde das Wort Kontrolle nicht gut. Also, ich mag da eher „lenken“ oder, ich weiß nicht „mentoring“, „coaching“ (Person A)</p> <p>Ganz ohne Kontrolle kommt man natürlich nie aus. Ich würde da aber sehr auf persönliche Gespräche und auf Feedback aus den Teams setzen, weil die halt noch am ehesten mitkriegen, wie sich jetzt ein konkreter Mitarbeiter verhält. Auf das setzen wir auch sehr stark. (Person F)</p> | | |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Aber generell bin ich so der Meinung, dass so viel Kontrolle wie nötig und so wenig wie möglich. Also, weil aber eben auch, weil ich den Mitarbeiterinnen und das Vertrauen entgegenbringen kann, muss ich auch ganz ehrlich sagen. (Person D)</p> | | |
| Vertrauen | Methoden zur Vertrauens-gewinnung | Erfahrung mit Vertrauen, als auch Methoden zur Vertrauensgewinnung werden besprochen |
| <p>Das heißt, wenn ein gewisses Grundvertrauen nicht da ist, würde ich mal sagen, das Thema Home-Office sowieso ein sehr schwieriges. (Person G)</p> <p>Da war unser Geschäftsführer nicht wirklich ein Freund von Home-Office und er war sehr skeptisch anfangs gegenüber. Und ich war in der Situation, dass ich quasi oder... unser Team generell hat beweisen müssen, das wird mir Home-Office genauso gut, wenn nicht besser arbeiten, wie in der Firma. (Person A)</p> <p>Aber das ist so die grundlegende Geschichte. Das Vertrauen kann nur aufgebaut werden... Grundlage Nummer 1: Wenn ich ein tatsächliches Interesse am dahinterliegenden Menschen habe. Alles andere checkt jeder gegenüber. (Person C)</p> | | |
| Verstoß gegen Richtlinien | Handhabung bei Verstößen gegen Richtlinien | Die Erfahrung beziehungsweise Handhabung bei Verstößen gegen Richtlinien werden besprochen |
| <p>Wenn ich eine offene Gesprächskultur habe, sollte es überhaupt nicht so weit kommen. Wenn es trotzdem so weit kommt, ist es ganz wichtig da ganz deutlich darauf hinzuweisen, zu sagen „Ok, du wirst deine Gründe haben“ Also auch wirklich wieder ein respektvolles, achtsames Gespräch. (Person B)</p> <p>Hin und wieder ist es sogar so, dass sich die Leute bewusst nicht an solche Rahmenbedingungen halten, einfach, weil sie den Prozess schlecht finden, weil sie irgendwie das für kompliziert halten, oder für einen Overhead an Meetings, oder was auch immer. Und ich glaube, wenn man da darauf eingeht, kann es auch passieren, dass man sogar irgendwas daraus lernt. (Person F)</p> | | |
| <p>Messen des Erfolgs von Teambuilding</p> | | |
| Messen der Leistung | Bemessungsgrundlage des Teambuilding-Erfolgs auf Basis der Leistung | Möglichkeiten zur Erfolgsmessung von Teambuilding auf Basis der Leistung werden genannt |
| <p>Ein Punkt, ich habe es vorher schon angesprochen, ist, dass man irgendwie auf die Leistung schaut. Das heißt, ich brauch irgendwelche KPIs, wo ich nachschauen kann: Wie performt mein Team aktuell? Das kann jetzt sein zum Beispiel, wenn wir Scrum hernehmen, Story-Points pro Sprint oder... Muss ja nicht unbedingt agil sein. Das heißt, wie viele Tasks werden umgesetzt? Wie ist die Qualität? Wie sind die Bugs? Und dann muss man wirklich schauen, ob sich das irgendwie verändert nach Maßnahmen (Person A)</p> | | |

| | | |
|---|---|--|
| <p>Punkt Nummer 2 kann ich es natürlich an diesen sogenannten harten Kriterien auch ablesen, weil ich sag: Okay. Wie viele Rückweisungsrate habe ich bei meinen Produkten, bei meinen Projekten. Wie viele Beschwerden habe ich? (Person C)</p> | | |
| <p>Beurteilung der sozialen Faktoren</p> | <p>Bemessungsgrundlage des Teambuilding-Erfolgs auf Basis der sozialen Faktoren</p> | <p>Möglichkeiten zur Erfolgsmessung von Teambuilding auf Basis sozialer Faktoren werden genannt.</p> |
| <p>Wir haben auch auf, dass ich jetzt nicht auf der Team-Basis, aber auf Business-Unit-Basis auch so quartalsmäßige Umfragen, die dann anonym und online sind. Also da gibt es dann einen fix vordefinierten Fragenkatalog, wo dann die Stimmungen oder die Stimmung ermittelt wird. (Person G)</p> <p>Was ich schon auch mache und gemacht habe, ist, in Mitarbeitergesprächen danach gefragt. Also, nicht jetzt nur die regelmäßigen, einmal jährlichen Mitarbeitergespräche, sondern immer wieder auch mal, wenn ich das Gefühl hatte, da passt was vielleicht nicht ganz und das war schon auch der Fall so, dass ich mir auch Mitarbeiterinnen so geschnappt habe, mit ihnen das 4-Augen-Gespräch gesucht habe oder eben auch diese offiziellen Mitarbeitergespräche, wo man es dann auch direkt anspricht, ob es da irgendwo Bedarf gibt, irgendwas nicht so passt. Also, dass man sich diese Ergebnisse dann auch auf so eine Art nochmal mit abholt. (Person D)</p> | | |
| <p>Conclusio</p> | | |
| <p>Wichtigsten Aspekte für die Teamentwicklung im Home-Office</p> | <p>Essenzielle Gegebenheiten für funktionierende Teamentwicklung im Home-Office</p> | <p>Die wichtigsten Aspekte hinsichtlich der Teamentwicklung im Home-Office werden angesprochen</p> |
| <p>Ich glaube, dass Kommunikation stärker ausgeprägt sein muss, weil es sich im Büro automatisch ergibt. Das ergibt sich im Home-Office nicht. Da muss man aktiv was tun, damit man kommuniziert. Im Büro ist es automatisch, wenn man sich gegenüber sitzt. (Person A)</p> <p>Der dritte Faktor: Das Vertrauen an die Mitarbeiter. Weil ich... also glaube, dass es einerseits Arbeit bedarf, dieses Vertrauen überhaupt aufzubauen, dass die Mitarbeiter sich das auch so verdient haben. Wenn sie es aber verdient haben, dass man es ihnen auch ehrlich entgegenbringt. Also dann eben nicht die ganze Zeit auf Skype for Business schaut: Ist der grün und wie lange braucht er jetzt zum Antworten? Sondern, dass man das Vertrauen den Mitarbeitern dann schon auch ehrlich entgegenbringen kann. (Person D)</p> <p>Zweitwichtigste für mich ist eben auch, dass man bewusst dafür sorgt, dass der private Austausch nicht auf der Strecke bleibt. Also bewusst dafür sorgen, dass nicht nur das Berufliche besprochen wird, sondern das auch Platz für andere Themen gibt. Und ich glaube, dass es da besonders wichtig ist, dass die Führungskraft mit einem guten Beispiel vorangeht, sozusagen. Weil, ich glaube immer, wenn die Führungskraft mit was anfängt, fällt es den Mitarbeitern auch leichter, da mitzumachen. Weil sie einfach sehen, dass das okay und sogar gewünscht ist. (Person F)</p> | | |

Dritter Punkt würde ich sagen ist, das Umgehen in so Hybrid-Teams. Weil da glaube ich das Bewusstsein echt wichtig ist, dass man auch die Leute im Home-Office gleich gut einbeziehen muss, wie die Leute, die vor Ort arbeiten. Ja. (Person F)

die Kamera einschalten. Also wir haben natürlich speziell im ersten Lockdown, wo defacto ein Treffen nicht möglich war, war das... ja, schon ganz wichtig, die Leute zu sehen. Auch schön, die Leute zu sehen. Und haben eigentlich alle gern gemacht und es hat eigentlich auch immer jeder die Kamera eingeschalten. Also das ist... natürlich wird es nie ein persönliches Treffen ersetzen, aber es macht zumindest die Kommunikation angenehmer, wenn man sich wirklich sieht. Und da auch ganz klar die Direktive unserer Vice-Presidents, dass wir, wenn wir telefonieren, also wir Teams nutzen, wirklich die Kamera einschalten (Person G)

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|----|
| Abbildung 1: Phasen der Teamentwicklung (vgl. Bonebright, 2010) | 5 |
| Abbildung 2: Beispiel eines Kanban-Boards (vgl. Burrows, 2015)..... | 31 |
| Abbildung 3: Beispiel eines Scrum-Boards (vgl. Turley & Rad, 2018) | 31 |
| Abbildung 4: Scrum Meetings (vgl. Gloger, 2016) | 32 |
| Abbildung 5: Giltenmodell (vgl. Kniberg & Ivarsson, 2012)..... | 35 |

LITERATURVERZEICHNIS

- Adair, J. E. (2009). *Effective Teambuilding - how to make a winning team*. London: Pan Books.
- Asana. (2021, Oktober). Retrieved from <https://asana.com/de/guide/examples/eng/sprint-planning>
- Atlassian. (2021, Oktober). Retrieved from <https://www.atlassian.com/software/jira/features/scrum-boards>
- Bal, J., & Teo, P. K. (2000). Implementing virtual teamworking: Part 1: a literature review of best practise. *Logistics Information Management*, 13 (6), 346-352.
- Beck, K. (2000). *Extreme programming explained: embrace change*. addison-wesley professional.
- Belbin. (2021, Oktober). Retrieved from <https://www.belbin.com/>
- Belbin, R. M. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Butterworth-Heinemann.
- Berk, L. S., Tan, S. A., Fry, W. F., Napier, B. J., Lee, J. W., Hubbard, R. W., . . . Eby, W. C. (1989). Neuroendocrine and stress hormone changes during mirthful laughter. *The American journal of the medical sciences*, 298(6), 390-396.
- Berkun, S. (2013). *The year without pants: WordPress.com and the future of work*. Jossey-Bass.
- Bock-Schappelwein, J., Firgo, M., & Kügler, A. (2020). Digitalisierung in Österreich: Fortschritt und Home-Office-Potential. *WIFO Monatsberichte (monthly reports)*, 93(7), 527-538.
- Bolle, S. R., Larsen, F., Hagen, O., & Gilbert, M. (2009). Video conferencing versus telephone calls for team work across hospitals: a qualitative study on simulated emergencies. *BMC Emergency Medicine*, 9(1), 1-8.
- Bonebright, D. A. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*, 13(1), 111-120.
- Brenke, K. (2016). Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW Wochenbericht*, 83(5), 95-105.
- Burrows, M. (2015). *Kanban: Verstehen, einführen, anwenden*. dpunkt. verlag.
- Chen, J. (2012). *50 digital team building games : fast, fun meeting openers, group activities and adventures using social media, smart phones, GPS, tablets, and more*. Wiley.
- Choi, K. S., & Deek, F. P. (2002). *Extreme Programming, Too Extreme?* New Jersey Institute of Technology.

- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering Virtual Teams - Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. Jossey-Bass.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed*. John Wiley & Sons.
- Fried, J., & Hansson, D. H. (2013). *Remote: Office Not Required*. Crown Business.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (2003). *Virtual Teams That Work - Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Gloger, B. (2016). *Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
- Gratton, L. (2021, Mai-Juni). How to Do Hybrid Right. *Harvard business review*.
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The secrets of great teamwork. *Harvard business review*, 94(6), 70-76.
- Hackman, R. J. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business Press.
- Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220-241.
- Hofmann, J., Piele, A., & Piele, C. (2020). ARBEITEN IN DER CORONAPANDEMIE – AUF DEM WEG ZUM NEW NORMAL. *Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP)*.
- Holton, J. A. (2001). Building trust and collaboration in a virtual team. *Team Performance Management*, 7(3/4), 36-47.
- K&Co. (2018). *The 7 Elements of High Performing Teams*.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business Press.
- Keirse. (2021, Oktober). Retrieved from <https://www.keirse.com/>
- Keirse, D. (1998). *Please Understand Me II: Temperament, Character, Intelligence*. Prometheus Nemesis Book Company.
- Kipp, M. F., & Kipp, M. A. (2000). Of teams and teambuilding. *Team Performance Management*, 6 (7/8), 138-140.
- Klein, C., DiazGranados, D., Salas, E., Le, H., Burke, C. S., Lyons, R., & Goodwin, G. (2009). Does team building work? *Small group research*, 40(2), 181-222.

- Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2012, Oktober). Scaling Agile @ Spotify with Tribes, Squads, Chapters & Guilds.
- Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., & Chalfonte, B. L. (1990). Informal communication in organizations: Form, function, and technology. *Human reactions to technology: Claremont symposium on applied social psychology*, 145-199.
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-67.
- Mankins, M., & Garton, E. (2017). How Spotify balances employee autonomy and accountability. *Harvard Business Review*, 95(1).
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- McDonald, J. M., & Keys, J. B. (1996). The seven deadly sins of teambuilding. *Team Performance Management*, 2(2), 19-26.
- Miller, B. C. (2004). *Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. Amacom.
- Miller, B. C. (2007). *More Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 New Exercises That Get Results in Just 15 Minutes*. Amacom.
- Miller, B. C. (2007). Quick Activities to Improve Your Team. *Journal for Quality & Participation*, 30(3), 28-32.
- Monday. (2021, Oktober). Retrieved from <https://monday.com/blog/project-management/agile-planning/>
- Montgomery, A. W. (2017). *Scrum framework effects on software team cohesion, collaboration, and motivation: a social identity approach perspective*. Doctoral dissertation, Creighton University.
- Nink, M., & Sinyan, P. (2021, März 22). *Gallup*. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/339842/decades-low-engagement-germany-turn-around.aspx>
- O'Hara, K. (2012). *A general definition of trust*.
- Pauleen, D. J., & Yoong, P. (2001). Facilitating virtual team relationships via Internet and conventional communication channels. *Internet Research*, 11(3), 190-202.
- Peebles, D. R. (2015). *The value of positive humour in the workplace*. PhD thesis, University of Tasmania.
- Roock, S., & Wolf, H. (2018). *Scrum – verstehen und erfolgreich einsetzen*. dpunkt.verlag.

- Rubin, K. S. (2012). *Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process*. Addison-Wesley Professional.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017, November). *www.scrumguides.org*.
- Staggers, J., Garcia, S., & Nagelhout, E. (2008). TEAMWORK THROUGH TEAM BUILDING: FACE-TO-FACE TO ONLINE. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 472–487.
- Stotts, D., Williams, L., Nagappan, N., Baheti, P., Jen, D., & Jackson, A. (2003, August). Virtual teaming: Experiments and experiences with distributed pair programming. *In Conference on Extreme Programming and Agile Methods*, 129-141.
- Sullivan, C. (2003). What's in a name? Definitions and conceptualisations of teleworking and homeworking. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 158-165.
- Team Fitness Tool*. (2021, Oktober). Retrieved from <https://teamfitnessstool.com/>
- Teambuilding*. (2021, September). Retrieved from <https://teambuilding.com/blog/virtual-team-building-activities>
- Tizzard, P. (2006). *Teambuilding Activities Pocketbook*. Management Pocketbooks.
- Trello*. (2021, Oktober). Retrieved from <https://trello.com/de>
- Tuckman, B. W. (1965). DEVELOPMENTAL SEQUENCE IN SMALL GROUPS. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.
- Turley, F., & Rad, N. K. (2018). *Agile scrum handbook*. Van Haren Publishing.
- Umbs, C. (2020). Arbeiten nach Corona: Ist Homeoffice das Modell der Zukunft? *Wirtschaftsinformatik & Management*, 12(4), 270-272.
- Warkentin, M. E., & Beranek, P. M. (1999). Training to improve virtual team communication. *Information systems journal*, 9(4), 271-289.
- Warkentin, M. E., Sayeed, L., & Hightower, R. (1997). Virtual Teams versus Face-to-Face Teams: An Exploratory Study of a Web-based Conference System. *Decision sciences*, 28(4), 975-996.
- Watkins, M. D. (2013). Making Virtual Teams Work: Ten Basic Principles. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-5.
- Williams, L., & Kessler, R. R. (2003). *Pair programming illuminated*. Addison-Wesley Professional.
- Wintersteiger, D. A. (2015). *Scrum : Schnelleinstieg*. entwickler.press.