

**Arbeiten im „New Normal“**

**Herausforderungen in der Zusammenarbeit von  
Teams in Bau- und Infrastrukturunternehmen  
durch die Zunahme hybrider Arbeitsformen**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“  
an der Ferdinand Porsche FernFH

Claudia Schlößl

Matrikelnummer 51807188

Begutachter/in: Mag<sup>a</sup> Christine Priesner, MBA

Wien, 22. Mai 2022

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

22. Mai 2022

Unterschrift

## Zusammenfassung

Technologische Innovationen, Globalisierung sowie die zunehmende Virtualisierung der Arbeit führen zu einer zunehmenden zeitlichen und örtlichen Flexibilisierung von Arbeit. Die Zukunft der Arbeit ist hybrid und gekennzeichnet durch eine Kombination aus Präsenz- und ortsverteilter Arbeit. Im Zuge dieser Forschungsarbeit wird mithilfe qualitativer Interviews mit Expert:innen aus der Bau- und Infrastrukturbranche untersucht, welche Veränderungen und Herausforderungen durch die Zunahme hybrider Arbeitsformen in der Zusammenarbeit von Teams resultieren und wie Arbeit künftig gestaltet werden muss. Die Studie zeigt, dass die wesentlichen Veränderungen und Herausforderungen im Bereich der Kommunikation sowie dem verringerten persönlichen Kontakt verortet werden können. Neben der Schwierigkeit, zwischenmenschliche Beziehungen zu pflegen sowie der Gefahr, dass das soziale Gefüge des Teams dadurch zerbricht, konnten Befunde für höhere Arbeitsbelastungen, ein gestiegenes Konfliktpotenzial sowie Auswirkungen auf die Produktivität festgestellt werden. Um die Herausforderungen bewältigen zu können, braucht es Führungskräfte, welche unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse einen Rahmen schaffen, welcher die sozialen Aspekte der Zusammenarbeit fördert. Neben der Etablierung klarer Strukturen für die Zusammenarbeit, ist die Bereitstellung technischer Unterstützung eine Voraussetzung für die künftige Gestaltung hybrider Zusammenarbeit.

Schlüsselbegriffe: Hybride Teams, Virtualisierung, Zusammenarbeit, Kommunikation, Führung

## Abstract

Technological innovations, globalization as well as the increasing virtualization of work lead to an increasing flexibility in work in terms of time and place. The future of work is characterized by a combination of face-to-face and distributed work. Based on interviews with experts from the construction and infrastructure industry, this study examines the changes and challenges resulting from the increase in hybrid forms of work and how work has to be designed in the future. The study shows that the main changes and challenges can be located in the area of communication and the reduced personal contact. In addition to the difficulty of maintaining interpersonal relationships and the danger, that the social structure of the team will break down as a result, the study also found higher workloads, an increased potential for conflicts, and effects on productivity. In order to overcome these challenges, managers need to create a framework that promotes the social aspects of cooperation while taking individual needs into account. In addition to the establishment of clear structures for collaboration, the provision of technical support is a prerequisite for the future design of hybrid collaboration.

Keywords: hybrid teams, virtualization, collaboration, communication, leadership

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage .....	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund</b> .....	<b>6</b>
2.1	Traditionelle Teams.....	6
2.2	Virtuelle und Hybride Teams.....	7
<b>3</b>	<b>Kommunikation im Kontext hybrider Arbeit</b> .....	<b>10</b>
3.1	Media Richness und Social Presence Theory.....	11
3.2	Wissenstransfer und informelle Kommunikation .....	14
3.3	Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Kontext hybrider Zusammenarbeit .....	17
<b>4</b>	<b>Zusammenarbeit im hybriden Kontext</b> .....	<b>18</b>
4.1	Teamidentifikation .....	18
4.2	Vertrauen und Zusammenhalt .....	21
4.3	Gemeinsames Verständnis.....	22
<b>5</b>	<b>Führung im Kontext hybrider Arbeit</b> .....	<b>23</b>
5.1	Traditionelle Führungsansätze .....	24
5.2	Führung hybrider Teams.....	26
<b>6</b>	<b>Erforderliche Rahmenbedingungen</b> .....	<b>29</b>
6.1	Inhaltliche Eignung der Arbeitsaufgaben.....	30
6.2	Unternehmenskultur.....	30
6.3	Qualifikationen der Mitarbeiter:innen.....	31
6.4	Arbeitsumfeld und Instrumente .....	31
<b>7</b>	<b>Methodik</b> .....	<b>32</b>
7.1	Erhebungsmethode- und Instrument .....	32
7.2	Darstellung qualitatives Sampling.....	34
7.3	Durchführung der empirischen Untersuchung.....	36
7.4	Auswertungs- und Analyseverfahren.....	36
<b>8</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	<b>37</b>
8.1	Case Summaries.....	38

8.2	Untersuchungsergebnisse .....	44
8.2.1	Definition und Ausmaß hybrider Arbeit .....	44
8.2.2	Zusammenarbeit – Veränderungen und Herausforderungen.....	49
8.2.3	Rolle von Führungskräften im Kontext hybrider Arbeit.....	67
8.2.4	Erforderliche Rahmenbedingungen .....	77
<b>9</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>83</b>
9.1	Ausblick, Reflexion und Grenzen der Arbeit.....	88
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>90</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>96</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>97</b>
	<b>Anhang</b>	

# 1 Einleitung

Die Art und Weise, wie gearbeitet wird, unterliegt einem permanenten Wandel. Ausschlaggebend dafür sind unter anderem technologische Entwicklungen, Globalisierung sowie die zunehmende Digitalisierung und Automatisierung. Die Konsequenz dieser Entwicklungen ist eine zunehmende zeitliche und örtliche Flexibilisierung von Arbeit. Flexible Arbeitsmodelle wie Home Office und mobiles Arbeiten rücken dadurch stärker in den Fokus (Gerdenitsch & Korunka, 2019, S. S. 3ff.). Die Flexibilisierung von Arbeit resultiert weiter in einer zunehmenden Virtualisierung der Arbeit. Teams arbeiten dadurch weniger persönlich und immer häufiger virtuell zusammen (Hertel, Geister & Konradt, 2005, S. S. 69).

Die Arbeitswelt, insbesondere die Virtualisierung und Flexibilisierung der Arbeit, haben durch die Covid19-Pandemie einen regelrechten Boost erlebt. In vielen Unternehmen hat dies zu einer rasanten Zunahme von Home-Office geführt. Die Flexible Working Studie von Deloitte zeigt, dass Home Office vor dem Lockdown zwar in 75 % der österreichischen Unternehmen grundsätzlich möglich war, bis dahin jedoch ausschließlich von Einzelpersonen oder sehr eingeschränkten Gruppen genutzt wurde. Dies ist auf unterschiedliche Faktoren, wie etwa unzureichende technologische Unterstützung, hohe Bedeutung physischer Anwesenheit sowie unklare Rahmenbedingungen und Vorbehalte von Führungskräften zurückzuführen (Deloitte, 2020, S. 5ff.).

Dahingegen haben knapp 80% der österreichischen Unternehmen während des Lockdowns fast ausschließlich im Home Office gearbeitet. Der rasante Umstieg auf Home Office Modelle im Zuge der Krisensituation stellte Unternehmen vor zahlreiche technische, organisatorische aber auch kulturelle Herausforderungen. Es mussten innerhalb kürzester Zeit die technischen Voraussetzungen geschaffen, neue Kommunikations- und Kooperationsstools eingeführt und sämtliche organisationale Prozesse an die vorwiegend virtuelle Zusammenarbeit angepasst werden (Deloitte, 2020, S. 5ff.).

Neben diesen allgemeinen Veränderungen zeigen sich auch branchenspezifische Unterschiede. So findet sich Home Office vorwiegend in Bereichen mit überwiegend nicht-manuellem Schwerpunkt wie beispielsweise in den Branchen Information und Kommunikation wieder (Bock und Schappelwein et al., 2020, S. 534). In Bereichen mit manuellem Schwerpunkt sind nach den Autoren vorwiegend jene Berufe mit kognitivem Routine Schwerpunkt für die Arbeitstätigkeit im Home Office geeignet. Mit zunehmend manuellem Schwerpunkt ist demnach von einer abnehmenden Home-Office Tätigkeit

auszugehen. Anhand der Tätigkeitsschwerpunkte einer Branche können Rückschlüsse auf den potenziellen Anteil der Arbeitskräfte im Home Office gezogen werden (Bock und Schappelwein, 2020, S. 533). Dies spiegelt sich auch im Home-Office Potenzial der jeweiligen Branche wieder, welches beschreibt wie hoch der prozentuelle Anteil jener Arbeitnehmer:innen ist welche Ihre Arbeitstätigkeit grundsätzlich im Home-Office verrichten könnten.

Das Home-Office Potenzial der Baubranche liegt laut Bock und Schappelwein, S. 535) bei rund 33%. Wenngleich dieses Potenzial im Bereich der Infrastruktur (Verkehr, Energieversorgung, Wasser, Abfall) höher ist, liegt dieses ebenfalls im Durchschnitt unter 50%. Daraus resultiert, dass der Trend zur Präsenzkultur in diesen Branchen besonders ausgeprägt ist. Aufgrund der Tätigkeitsschwerpunkte in Kombination mit dem niedrigen Home-Office Potenzial im Branchenvergleich kann angenommen werden, dass hybride Arbeitsformen in der Bau- und Infrastrukturbranche vor der Covid19-Pandemie wenig verbreitet waren. Daraus resultiert, dass die Veränderungen der Arbeitswelt durch die Krise besonders tiefgreifend sind.

Viele Unternehmen nutzen die aktuelle Situation als Chance, ihre Arbeitsweisen zu überdenken und flexible Arbeitsformen wie Home Office und mobiles Arbeiten dauerhaft im Unternehmen zu etablieren. Es zeichnet sich eine deutliche Entwicklung zur Flexibilisierung von Arbeit, insbesondere zu einer Kombination aus Präsenz- und ortsverteilter Arbeit ab (Hofmann, Piele & Piele, 2020a, S. 10).

Im Zuge der Flexible Working Studie 2021 erwarten 80% der 300 befragten Unternehmen, dass sowohl die Anzahl der Mitarbeiter:innen, welche Home-Office nutzen werden, als auch das Ausmaß, in dem Home Office möglich sein wird, höher sein wird, als vor der Covid19-Pandemie. 83% der Unternehmen haben erkannt, dass Home Office auch bei Mitarbeiter:innenkreisen möglich ist, die zuvor aufgrund ihres Aufgabengebietes von der Home Office Nutzung ausgeschlossen waren (Deloitte, 2020, S. S. 5ff.). Es ist also davon auszugehen, dass sich dieser Trend weiter fortsetzt. Als wesentliche Herausforderungen können hierbei das Managen der zunehmenden Komplexität in der Kooperation sowie das Erfordernis für die Entwicklung neuer Vernetzungsformen und die Anpassung der Führungskultur an flexible Arbeitsmodelle genannt werden (Eilers, Möckel, Rump & Schabel, 2017, S. S. 3).

## 1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Ausgehend vom Umfang sowie der Geschwindigkeit der Veränderungen, während der Covid19-Pandemie spricht das Fraunhofer-Institut jedoch von einer grundlegenden Veränderung der Arbeitswelt. Das „New Normal“ der Arbeitswelt ist hybrid, und durch einen Mix aus Arbeit in Präsenz am Arbeitsplatz und dem Arbeiten außerhalb der Organisation wie etwa im Home Office oder mobilem Arbeiten gekennzeichnet (Hofmann et al., 2020a, S. 10).

Im „Krisenmodus“ während der Covid19-Pandemie konnten viele Unternehmen erste wertvolle Erfahrungen in der virtuellen Zusammenarbeit sammeln. Aufgrund des unmittelbaren Handlungsbedarfs, die organisationale Tätigkeit während der Covid19-Pandemie aufrecht erhalten zu können, ist es jedoch naheliegend, dass einige Aspekte in diesem Zusammenhang nur unzureichend gemanagt werden konnten (Deloitte, 2020, S. S. 5ff.).

Vor diesem Hintergrund ist es daher erforderlich, sich nun mit den Erfahrungen während der Krise sowie den unterschiedlichen Aspekten, wie etwa den Einflüssen auf die Unternehmenskultur, Veränderungen in der Erwartung an Führungskräfte und der künftigen Gestaltung der Zusammenarbeit im „New Normal“ auseinanderzusetzen. Es ist wesentlich, herauszufinden, wie sich die Mischung aus virtueller und physischer Zusammenarbeit auf die Kooperation von Teams auswirkt und wie Führung, Strukturen, Rahmenbedingungen und Prozesse an diese Herausforderungen angepasst werden müssen. Unter diesen Gesichtspunkten sind die Veränderungen der Zusammenarbeit in Bau- und Infrastrukturunternehmen durch die Zunahme hybrider Zusammenarbeit von besonderem Interesse. Im Rahmen dieser Masterarbeit sollen daher nachfolgende Forschungsfragen beantwortet werden.

### **Wie verändert sich die Arbeitswelt durch die Zunahme hybrider Arbeitsmodelle und wie muss Arbeit in der hybriden Arbeitswelt (künftig) gestaltet werden?**

- Welche Veränderungen in der Zusammenarbeit von Teams werden aufgrund der Zunahme hybrider Arbeitsmodelle wahrgenommen?
- Welche Herausforderungen erleben Führungskräfte aufgrund der zunehmend hybriden Zusammenarbeit?
- Welche Rahmenbedingungen empfinden Führungskräfte als förderlich für die hybride Zusammenarbeit?



## 1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Die im folgenden Teil vorgestellte empirische Studie hat zum Ziel, zu erfassen, wie sich die Zusammenarbeit von Teams aufgrund der Zunahme hybrider Arbeitsmodelle verändert und wie Arbeit unter diesen Rahmenbedingungen (künftig) gestaltet werden muss. Es soll untersucht werden, welche Veränderungen und Gestaltungsherausforderungen Expert:innen durch diese strukturelle Veränderung der Arbeitswelt erkennen. Dabei wird insbesondere betrachtet, wie sich die Zusammenarbeit von Teams verändert, welche Herausforderungen hybride Formen virtueller Zusammenarbeit an Führungskräfte stellen und welche Faktoren sich förderlich auf die Zusammenarbeit von Hybrid-Teams auswirken.

Das erste Kapitel der vorliegenden Masterarbeit umfasst die Problemstellung und dient dazu, die Relevanz des Forschungsthemas zu verdeutlichen. Aus dieser Perspektive werden die Forschungsfragen abgeleitet sowie Zielsetzung und Aufbau der Arbeit erläutert. Im Anschluss daran folgt die theoretische Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand. Dazu erfolgen zu Beginn Definition und Abgrenzung der zugrundeliegenden theoretischen Konstrukte „Traditionelle Teams“, „Virtuelle Teams“ und „Hybride Teams“.

Im darauffolgenden Kapitel werden die Besonderheiten der Zusammenarbeit von Teams im hybriden Kontext beleuchtet. Im Speziellen erfolgt darin die Auseinandersetzung mit der Kommunikation im Kontext hybrider Zusammenarbeit, sowie die mit den für die Zusammenarbeit wesentlichen Konstrukten der Teamidentifikation, Vertrauen und Zusammenhalt sowie dem Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses. Im Anschluss daran erfolgt die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Führungsansätzen sowie die Betrachtung der spezifischen Herausforderungen in der Führung hybrider Formen virtueller Teams. Aufbauend auf der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Forschungsthema, folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, worin das Forschungsdesign, das verwendete Instrument sowie das gewählte Sampling erläutert werden.

Der darauffolgende Teil der vorliegenden Masterarbeit beinhaltet die Auswertung sowie die Interpretation der Interviewinhalte. Dazu werden zuerst die prägnanten Inhalte der einzelnen Interviews in Bezug auf das Forschungsthema in Form von Case Summaries dargestellt. Daran anschließend erfolgt die Interpretation der Interview Ergebnisse. Den Abschluss bildet eine zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse im Hinblick auf die eingangs gestellten Forschungsfragen. Diese Diskussion wird um

Handlungsempfehlungen für die künftige Arbeitsgestaltung sowie einen Ausblick auf weitere Forschungsfragen ergänzt.

## 2 Theoretischer Hintergrund

Um die Besonderheiten und Herausforderungen hybrider Zusammenarbeit verstehen zu können, ist zunächst eine Begriffsbestimmung erforderlich. Es zeigt sich, dass es keine einheitliche Definition gibt, was unter hybriden Teams verstanden wird. Insbesondere die Abgrenzung zwischen virtueller und hybrider Arbeit ist in der Literatur nicht immer eindeutig, weshalb die Begriffe häufig synonym verwendet werden. Nachfolgend wird ein Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von traditionellen, virtuellen und hybriden Teams als theoretisches Grundverständnis für diese Arbeit gegeben.

### 2.1 Traditionelle Teams

Traditionelle Teams beschreiben Teams, welche in Präsenz, in enger räumlicher Nähe zusammenarbeiten, in persönlichem Kontakt stehen, und vorwiegend Face-to-Face zusammenarbeiten (Bell & Kozlowski, 2002, S. S. 22). Häufig wird in der Literatur weiterführend zwischen Arbeitsgruppen und Teams unterschieden. Eine Arbeitsgruppe beschreibt eine Gruppe von Mitarbeiter:innen, welche durch eine starke Leitung gekennzeichnet sind. Im Fokus stehen individuelle Aufgaben, Fähigkeiten und Verantwortlichkeiten. Dahingegen kann ein Team als eher leistungsorientiert beschrieben werden. Im Vordergrund von Teams stehen, im Gegensatz zu Arbeitsgruppen, weniger individuelle Leistungen, sondern vielmehr eine gemeinsame Verantwortung für Arbeitsergebnisse unter Nutzung voneinander ergänzenden Fähigkeiten einzelner Teammitglieder zur Problemlösung und Bewältigung komplexer Aufgaben. Teams sind im Vergleich zu Arbeitsgruppen durch einen höheren Autonomiegrad sowie umfangreiche Gruppenprozesse gekennzeichnet (Katzenbach & Smith, 2003; zitiert in Schiersmann & Thiel, 2018, S. 222). Schiersmann und Thiel (2018, S. 222) postulieren weiter, dass eine Arbeitsgruppe erst nach einiger Zeit zu einem Team werden kann. In der vorliegenden Arbeit werden die beiden Begriffe Arbeitsgruppe und Team aufgrund der in der Praxis schwierig vorzunehmenden Differenzierung vereinfachend synonym verwendet.

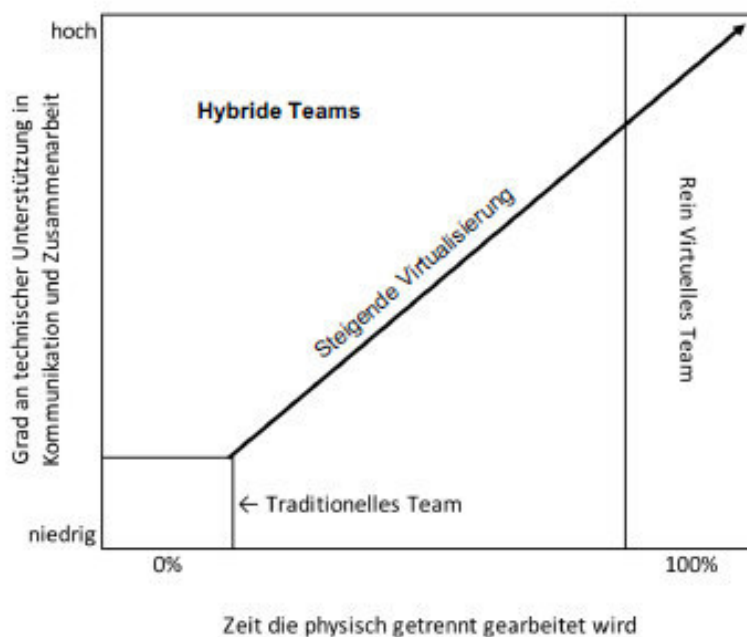
## 2.2 Virtuelle und Hybride Teams

In der Literatur finden sich unterschiedliche Sichtweisen zur Definition von virtuellen Teams. Die Definitionen unterscheiden sich in der örtlichen Entfernung von Mitgliedern, dem Anteil an Zeit, die virtuell und nicht face-to-face zusammengearbeitet wird sowie dem Grad der technologischen Unterstützung. In diesem Zusammenhang ist insbesondere der Begriff der Virtualität von Teams genauer zu betrachten (Fiol & O'Connor, 2005, S. 20).

Ein gemeinsames Merkmal virtueller Teams ist, dass ihre Mitglieder, im Gegensatz zu traditionellen Teams, welche in unmittelbarer Nähe zueinander arbeiten, örtlich voneinander getrennt sind. Konradt und Hertel (2002, S. 17ff.) definieren virtuelle Teams als flexible Gruppe von Personen, welche standortverteilt und ortsunabhängig zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele und Arbeitsaufträge zu erfüllen. Virtuelle Teams arbeiten, analog zu traditionellen Teams, ebenfalls an der Realisierung eines gemeinsamen Ziels zusammen (Hertel et al., 2005, S. 71). Im Gegensatz zu traditionellen Teams stehen die Teammitglieder für die Erfüllung ihrer Aufgaben und Ziele jedoch nicht in physischem Kontakt, sondern nutzen für die Kommunikation und den Informationsaustausch vorwiegend elektronische Kommunikationsmedien wie Videokonferenzen und E-Mails (Bell & Kozlowski, 2002, S. 22f).

Während einige empirische Untersuchungen davon ausgehen, dass virtuelle Teams ausschließlich virtuell zusammenarbeiten und sich nie face-to-face treffen, beschreiben andere Autor:innen virtuelle Teams als ein Kontinuum zwischen ausschließlich virtueller Kooperation bis hin zu hybriden Teams, welche ein gewisses Ausmaß an persönlichem Kontakt aufweisen (Griffith & Neale, 2001, S. 368f.; Hertel et al., 2005, S. 71). Kirkman und Mathieu (2005, S. 702f.) postulieren, dass die geografische Verteilung dazu führen kann, dass mehr virtuelle Kommunikationsmittel eingesetzt werden, eine räumliche Trennung von Teammitgliedern aber nicht ausschlaggebend für eine virtuelle Zusammenarbeit ist. So können auch Präsenzteams in hohem Maß virtuell kommunizieren und koordinieren. Bell und Kozlowski (2002, S. 22f.) argumentieren, dass die computergestützte Kommunikation durchaus auch in traditionellen Teams herangezogen wird. Der Unterschied zwischen traditionellen und virtuellen Teams liegt darin, dass traditionelle Teams die computergestützte Kommunikation ausschließlich als Ergänzung zur persönlichen Kommunikation nutzen (Bell & Kozlowski, 2002, S. 22). Webster und Randle (2016, S. 5ff.) beschreiben virtuelle Arbeit deshalb als jede Arbeit, die mithilfe der Nutzung digitaler Technologien erbracht wird

Ausgehend von den unterschiedlichen Definitionen ist es erforderlich, das Ausmaß der Virtualität eines Teams zu berücksichtigen. Griffith und Neale (2001, S. 386f.) beschreiben die Virtualität eines Teams anhand des Ausmaßes, in dem physisch getrennt zusammengearbeitet wird, im Verhältnis zum Einsatz technischer Unterstützung in der Kommunikation und Kooperation. Je höher beide Merkmale ausgeprägt sind, umso höher die Virtualisierung des Teams (siehe Abbildung 1). Als weitere Merkmale für die Virtualität von Teams können der Informationsgehalt, den die virtuellen Tools bieten und die Synchronität der (virtuellen) Kommunikation zwischen Teammitgliedern genannt werden (Kirkman & Mathieu, 2005, S. 702).



**Abbildung 1: Dimensionen der Virtualisierung nach Griffith und Neale (2001)**

Unter diesen Gesichtspunkten können hybride Teams als Mischform traditioneller und virtueller Teams beschrieben werden, welche sich dadurch kennzeichnen, dass einige Teammitglieder am gleichen Ort und andere gleichzeitig ortsverteilt arbeiten (Cousins, Robey & Ziguers, 2007, S. 467). Hybride Teams kombinieren dabei die persönliche Kommunikation von traditionellen Teams mit der computergestützten Interaktion rein virtueller Teams. Sie liegen damit zwischen den beiden Enden des Kontinuums von traditionellen Teams und virtuellen Teams. Griffith und Neale (2001, S. 385) argumentieren, dass hybride Mischformen virtueller Teams in Organisationen vorherrschend sind.

Eine Form hybrider Arbeit in Unternehmen stellt Telearbeit dar. Telearbeit kann als Arbeitstätigkeit definiert werden, bei welcher Arbeitnehmer: innen zumindest für einen Teil der Arbeitszeit, unter Nutzung elektronischer Hilfsmittel, Aufgaben an einem anderen Ort als der betrieblichen Arbeitsstätte wahrnehmen. Durch die physische Entfernung, die mit dem Ortswechsel verbunden ist, kommt es zu einer Einschränkung der persönlichen Interaktionen der Teammitglieder (Gajendran & Harrison, 2007, S. 1525). Telearbeit kann weiter nach dem räumlichen Aspekt differenziert werden. Es kann unter anderem zwischen Teleheimarbeit und mobiler Telearbeit unterschieden werden. Teleheimarbeit, häufig auch Home Office genannt, beschreibt die Arbeitstätigkeit am Wohnort von Mitarbeiter: innen. Mobiles Arbeiten dahingegen beschreibt jene Arbeitstätigkeit, welche unabhängig von einem festen Standort möglich ist (Ridder & Jensen, 2002, S. 209f.).

Es zeigt sich, analog zu den unterschiedlichen Begriffsbestimmungen zum Konstrukt virtueller und hybrider Arbeit auch hier, dass die Begriffe nicht klar voneinander abgrenzbar sind (Allen, Golden & Shockley, 2015, S. 40ff.). Gängige Begriffe sowohl in der Literatur als auch in der Praxis, welche häufig synonym verwendet werden, sind unter anderem Telearbeit, Telework, Telecommuting, Distributed Work und Virtual Teams. Die Idee dahinter ist jedoch im Großteil der Fälle dieselbe. Die Arbeitstätigkeit wird, zumindest teilweise, nicht physisch am Firmenstandort verrichtet.

In der vorliegenden Arbeit wird hybride Zusammenarbeit in Anlehnung an Cousins et. al (Cousins et al., 2007, S. 467) als eine Arbeitsorganisation betrachtet, welche Arbeit in Präsenz und virtuelles, ortsverteiltes Arbeiten wie Homeoffice beziehungsweise mobiles Arbeiten vereint. Es ist davon auszugehen, dass sich hybride Teams in der Zusammenarbeit sowohl von traditionellen Teams, als auch von rein virtuellen Teams unterscheiden (Fiol & O'Connor, 2005, S. 20). Relevant sind für diese Forschungsarbeit die Bereiche hybride Arbeit und Telearbeit gleichermaßen, da sich die vorliegende Forschungsarbeit im Speziellen auf Herausforderungen durch die kontinuierliche Zunahme der hybriden Zusammenarbeit in Kombination mit dem Anstieg von Arbeit außerhalb des Firmenstandortes konzentriert.

### 3 Kommunikation im Kontext hybrider Arbeit

Hybride Teams sind aufgrund der Verteilung auf unterschiedliche Standorte, anders als Teammitglieder, die physisch am selben Standort arbeiten, auf die Nutzung von technologischen Hilfsmitteln zur Kommunikation und Interaktion angewiesen. Die Arbeit in hybriden Teams resultiert also in einer ausgeprägten Nutzung technologischer Hilfsmittel wie Telefon, E-Mail oder Videokonferenzen. Neben hybriden Teams nutzen auch traditionelle Teams, welche vor Ort gemeinsam arbeiten, immer häufiger virtuelle Medien, um zu kommunizieren (Kauffeld et al. S. 44 ff.; Bell & Kozlowski, 2002, S. 22f.). Trotz ausgeprägter Nutzung technologischer Hilfsmittel können zahlreiche Unterschiede der Kommunikation im digitalen Kontext im Vergleich zur persönlichen Interaktion zwischen Kolleg:innen identifiziert werden. So kann davon ausgegangen werden, dass sich mit zunehmender Virtualisierung neben der Häufigkeit sowie der Qualität auch der Inhalt der Kommunikation verändern (Bernardy, Müller, Röltgen & Antoni, 2021, S. 118). Studien zur Kommunikation mittels virtueller Medien zeigen, dass die Kommunikation eine entscheidende Rolle bei Teamprozessen sowie im Hinblick auf die Vorhersage von Teameffektivität zukommt (Marlow, Lacerenza & Salas, 2017, S. 585). Nachfolgend werden deshalb die Herausforderungen der Kommunikation hybrider Teams betrachtet.

Die Zunahme hybrider Zusammenarbeit führt also tendenziell auch zu einer ausgeprägten Etablierung technologischer Hilfsmittel zur Kommunikation. Diese Vielfalt der unterschiedlichen Kommunikationskanäle stellt Mitarbeiter:innen von hybriden Teams vor zahlreiche Herausforderungen. Konradt und Hertel (2002, S. 83 ff.) nennen vier wesentliche Nachteile der computergestützten Kommunikation im Vergleich zur herkömmlichen face-to-face-Kommunikation. Eine entscheidende Herausforderung bei der Nutzung elektronischer Kommunikationsmedien zur Interaktion ist das Fehlen sozioemotionaler Informationen. So können bei der Kommunikation im virtuellen Raum, im Vergleich zur face-to-face Kommunikation Mimik und Gestik nur beschränkt wahrgenommen werden.

Ergänzend dazu hat die Nutzung elektronischer Medien zur Kommunikation ein verlangsamtes Feedback zur Folge. Das bedeutet, dass beispielsweise eine Nachricht, die per E-Mail an den Empfänger übermittelt wird, häufig nicht sofort wird, wodurch dem Sender zunächst unklar ist, wie die Informationen vom Empfänger angenommen werden. Das Fehlen von optischen und akustischen Signalen kann weiters dazu führen, dass der Kommunikationsprozess verzögert wird, da nicht vorhandene nonverbale Informationen wie etwa Tonlage oder Gesichtsausdruck in der virtuellen Kommunikation ausgeglichen werden müssen.

Das Fehlen sozialer und nonverbaler Hinweise in der Kommunikation kann eine Reduktion der Interaktion sowie insbesondere die Entstehung von Missverständnissen begünstigen und negative Auswirkungen auf den Kommunikationsfluss nach sich ziehen (Hins und Weisband 2003, S. 29 ff, Konradt & Hertel 2002, S. 83). Ergänzend dazu kann auch die schnelle und direkte Kommunikation und damit Informationsversorgung aller Beteiligten in einem erhöhten Konfliktpotenzial resultieren. Die Möglichkeit, Dokumente und Informationen in digitaler Form zu teilen, kann positiv dazu beitragen die Kommunikation sinhaltlich nachhaltig zu dokumentieren (Konradt & Hertel, 2002, S. 32). Als negativ ist an dieser Stelle zu ergänzen, dass, je höher der Grad an Virtualität eines Teams ist, umso größer ist auch die Informationsflut, mit der Mitarbeiter:innen konfrontiert sind (Kauffeld, Handke & Straube, 2016, S. 45f.).

Ein weiterer Aspekt ist, dass die Kommunikation über elektronische Medien unpersönlich wirken kann. Daraus kann ein Gefühl der Anonymität und Entfremdung der Kommunikationspartner:innen resultieren. Konradt und Hertel (Konradt & Hertel, 2002, S. 83) nennen hier ergänzend die Reichhaltigkeit der Medien als Einflussfaktor auf den Kommunikationsprozess, weshalb es erforderlich ist, diese Aspekte näher zu beleuchten

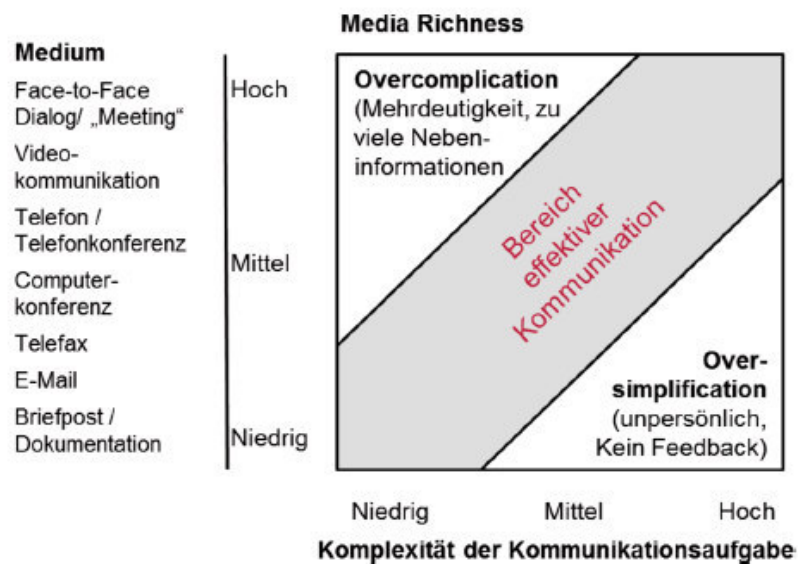
### **3.1 Media Richness und Social Presence Theory**

Die Media Richness Theorie (Daft & Lengel, 1986, S. 554 ff.) beschreibt, dass sich Kommunikationsmedien in der Reichhaltigkeit der verarbeiteten Informationen unterscheiden und abhängig von der Komplexität der zu übermittelnden Informationen, begrenzte Verarbeitungskapazitäten aufweisen. Die Media Richness Theorie beschreibt das Verhältnis zwischen Komplexität der Kommunikationsaufgabe und der Reichhaltigkeit des Mediums als proportional. Zur effektiven Kommunikation ist es daher erforderlich, dass mit steigender Komplexität die Reichhaltigkeit der Kommunikationsmedien zunimmt. Die Reichhaltigkeit von Medien basiert auf der Fähigkeit zu Übertragung von unmittelbarem Feedback, der Anzahl der genutzten Hinweise und Kanäle, der Personalisierung sowie der Sprachvielfalt. Als reichhaltig können daher jene Kommunikationsformen genannt werden, welche die Übermittlung mehrdeutiger Informationen zulassen.

Die face-to-face Kommunikation stellt die reichhaltigste Form der Kommunikation dar und eignet sich deshalb insbesondere dann, wenn komplexe Inhalte oder Probleme, bei denen es möglicherweise keine eindeutige Lösung gibt, besprochen werden sollen. Auch für Gespräche auf zwischenmenschlicher Ebene sowie bei Konflikten ist die face-to-face



Kommunikation aufgrund ihrer Reichhaltigkeit zu bevorzugen. Die schriftliche Kommunikation, wie etwa eine E-Mail, kann als wenig reichhaltig beschrieben werden. Diese Kommunikationsform eignet sich deshalb vorwiegend für die Routinekommunikation sowie die Koordination von klaren Arbeitsabläufen (Konradt & Hertel, 2002, S. 87f.).



**Abbildung 2: Media-Richness Theorie (Kauffeld, 2016, S. 46)**

Konradt und Hertel (2002, S. 88f.) ergänzen, dass neben der Reichhaltigkeit von Medien auch symbolische und soziale Aspekte eine Rolle spielen. So vermitteln reichhaltigere Kommunikationsformen aufgrund der damit verknüpften zeitlichen Ressourcen, welche für die Kommunikation aufgebracht werden müssen, Anerkennung und Respekt. In konservativen Unternehmen kann schriftliche Kommunikation die Funktion einer Person inklusive deren hierarchische Position unterstreichen. Neben der Reichhaltigkeit von Medien gibt es auch Unterschiede in den persönlichen Präferenzen bei der Wahl von Medien. Hertel und Naumann (2002, zitiert in Konradt und Hertel, 2002, S. 88f.) untersuchten in einer Studie den Zusammenhang von Persönlichkeitsaspekten und Präferenzen bei der Wahl von Kommunikationsmedien. Darin konnte festgestellt werden, dass extrovertierte Personen häufig persönliche Kommunikationsformen bevorzugen, wohingegen eher introvertierte Personen die schriftliche Kommunikation bevorzugen. Basierend auf diesen Erkenntnissen kann festgehalten werden, dass die Wahl der verwendeten Kommunikationsmedien unter Berücksichtigung der Eignung des jeweiligen Mediums zum

Kommunikationsinhalt, der individuellen Präferenzen der Teammitglieder sowie der organisationalen Rahmenbedingungen erfolgen sollte, damit diese effektiv ist.

Ein weiterer Faktor ist, dass die Nutzung elektronischer Medien in einem Gefühl der Anonymität zwischen den Kommunikationspartnern resultieren kann (Konradt & Hertel, 2002, S. 83). Dieses Phänomen kann auf die soziale Präsenz in der Interaktion zurückgeführt werden (Short, Williams & Christie, 1976, S. 65 ff.). Die Autor:innen beschreiben soziale Präsenz als „den Grad der Bedeutung der anderen Person in der Interaktion und die daraus resultierende Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehung“. Die Theorie der sozialen Präsenz beschreibt also das Ausmaß, in dem das Gegenüber bei der medienvermittelten Kommunikation als „reale Person“ wahrgenommen wird. Die soziale Präsenz hat dadurch Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Individuen miteinander agieren, zur Folge.

Es wird argumentiert, dass Medien sich in dem Grad an sozialer Präsenz, den sie ermöglichen, unterscheiden. So verstärkt beispielsweise die Reichhaltigkeit eines Mediums, also die Fähigkeit Informationen über Gesichtsausdruck, Körperhaltung und non-verbale Informationen zu übermitteln, die Stärke der sozialen Präsenz eines Kommunikationsmediums. Die Theorie der sozialen Präsenz beschreibt weiter, dass die soziale Präsenz durch den Grad an Intimität und Unmittelbarkeit beeinflusst wird.

Intimität ist abhängig von Faktoren wie physischer Distanz, Blickkontakt und persönlichen Gesprächsthemen. Es wird argumentiert, dass die soziale Präsenz des Kommunikationsmediums zum Grad der Intimität beiträgt. Der Aspekt Unmittelbarkeit steht in diesem Kontext für die psychologische Distanz zweiter Personen und kann sowohl verbal als auch nonverbal vermittelt werden. So kann beispielsweise eine E-Mail welche förmlich formuliert ist, den Eindruck von Distanz erwecken. Sowohl der Faktor Intimität als auch die Unmittelbarkeit haben also Auswirkungen auf die soziale Präsenz und wirken sich weiter auf die Fähigkeit zum Aufbau persönlicher Beziehungen aus.

Die soziale Präsenz liefert damit eine Erklärung für zwischenmenschliche Auswirkungen in der virtuellen Kommunikation im Vergleich zur face-to-face Kommunikation und sollte bei der Wahl der unterschiedlichen Medien zur Kommunikation in Abhängigkeit der Aufgabenanforderungen sowie dem Kontext, in welchem agiert wird, berücksichtigt werden.

## 3.2 Wissenstransfer und informelle Kommunikation

Besonders bei ortsverteilter Arbeit ist laut den Autoren:innen ein besonders hoher Kommunikationsbedarf erkennbar, da die unterschiedlichen Umgebungsfaktoren die Kommunikation beeinflussen können (Kauffeld, Handke & Straube, 2016, S. 25). Im Vergleich zu face-to-face Teams ist im virtuellen Kontext jedoch, entgegen des erkennbar höheren Kommunikationsbedarfs, vielmehr ein geringerer Austausch erkennbar (Andres, 2012 zitiert in Kauffeld et al., 2016, S. 25). Dies lässt sich auf den höheren Aufwand beim Informationsaustausch zurückführen. Die Kommunikation im virtuellen Kontext konzentriert zudem im Vergleich zur face-to-face Kommunikation häufig auf die Vermittlung aufgabenbezogener Informationen und vernachlässigt die Beziehungsebene. Die Vernachlässigung der zwischenmenschlichen Ebene kann in weiterer Folge sowohl Zusammenhalt als auch Vertrauen im Team negativ beeinflussen.

Hybride Teams kennzeichnen sich durch eine Kombination der Arbeit in Präsenz vor Ort sowie außerhalb des Arbeitsplatzes. Daraus resultiert, dass einige Teammitglieder face-to-face zusammen arbeiten und gleichzeitig der andere Teil des Teams an anderen Standorten agiert, wodurch ein Teil des Teams ausschließlich durch die Nutzung von Medien kontaktiert werden kann. Es zeigt sich, dass sich durch diese Distanz die Möglichkeiten zu informellem Austausch und Wissenstransfer verringern (Staples & Webster, 2008, S. 617). Gleichzeitig kann die Distanz in Ungleichgewichten beim Informationsfluss sowie der Einbindung der Teammitglieder führen (Bernardy et al., 2021, S. 116)

Der Austausch von Wissen innerhalb eines Unternehmens stellt einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen dar und ist wesentlich für die Zusammenarbeit eines Teams (Probst, Raub & Romhardt, 2010, S. 3). Es kann davon ausgegangen werden, dass bei traditionellen Teams zwischen Besprechungen ein informeller und zwangloser Wissenstransfer stattfindet. Informeller Wissenstransfer beschreibt dabei einen spontanen, informellen Austausch, beispielweise in Kaffeepausen. Hierbei erfolgt neben dem privaten Austausch oft auch ein Austausch über Arbeitsabläufe, laufende Projekte oder Kolleg:innen werden um Rat oder Hilfe bei Problemen gebeten (Davenport & Prusak, 1998, S. 89).

Mit zunehmendem Grad an Virtualität leidet der Wissensaustausch (Trenerry et al., 2021, S. 15). Hinds und Weisband (2003, S. 26ff.) argumentieren, dass bei der Arbeitstätigkeit, welche am selben physischen Standort verrichtet wird, die Koordinierung der Aktivitäten der Teammitglieder leichter ist, als wenn die Teammitglieder über mehrere Standorte verteilt sind. In ihrer Studie konnten sie zeigen/konnte gezeigt werden, dass

Personen, die über Distanz miteinander arbeiten, weniger darüber informiert sind, woran ihre Teammitglieder arbeiten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Teammitglieder bei der Arbeit am selben physischen Standort ein unmittelbares Feedback über die Arbeit der anderen erhalten. Es ermöglicht, mit geringem Aufwand zu erkennen, woran Teammitglieder gerade arbeiten, wer an welchen Besprechungen teilnimmt und welche Themen die Teammitglieder aktuell beschäftigen. Weiters wurde erkannt, dass sich ortsverteilte Mitarbeiter:innen zwar mehr über individuelle Prozesse austauschen, aber das gemeinsame Verständnis schwierig ist, weil andere Mitarbeiter dies nicht unmittelbar nachvollziehen können. Ergänzend dazu konnte festgestellt werden, dass Menschen, welche über Distanz zusammenarbeiten, zwar grundlegende Informationen austauschen, die Hintergründe dazu aber weniger erläutert werden als in einem persönlichen Gespräch. Dies ist der Studie zufolge darauf zurückzuführen, dass es den Menschen schwer fällt, komplexes Wissen über Medien zu teilen.

Durch die Reduktion der spontanen Kommunikation steigt weiter auch die Gefahr von Missverständnissen, was eine Zunahme von Konflikten zur Folge hat (Hinds & Mortensen, 2005, S. 292ff.). Das erhöhte Konfliktpotenzial in ortsverteilten Teams resultiert, neben den fehlenden Möglichkeiten zum spontanen Austausch, aus der örtlichen Verteilung, welche sich maßgeblich auf den gemeinsamen Kontext und in weiterer Folge auch auf die Bildung einer gemeinsamen Identität auswirkt. Ergänzend dazu nennen Konradt und Hertel (2002, S. 33), dass Konflikte, insbesondere in der schriftlichen Kommunikation, auf die potenzielle Bewertung und Interpretation von Informationen durch einzelne Personen zurückzuführen sind. Nach Hinds und Mortensen (2005, S. 292 ff.) können sowohl Konflikte auf Ebene der Aufgabe als auch auf zwischenmenschlicher Ebene lokalisiert werden. Beeinträchtigungen im Verständnis des gemeinsamen Kontextes führen vorwiegend zu Konflikten auf inhaltlicher Ebene, wohingegen Veränderungen in der gemeinsamen Identität ausschlaggebend für zwischenmenschliche Konflikte sind.

Das Fehlen sozialer und nonverbaler Hinweise bei der medienvermittelten Kommunikation kann also die sowohl den Inhalt als auch das Ausmaß der Kommunikation sowie den Wissensaustausch beeinträchtigen und in weiterer Folge zu Missverständnissen führen sowie die Fähigkeit von Teams, Missverständnisse zu erkennen, beeinträchtigen. Im Gegensatz dazu, liefert die persönliche Kommunikation reichhaltige soziale Informationen, welche die Interaktion der Teammitglieder erleichtern können.

In einer Meta-Analyse kamen die Autor:innen Ortiz de Guinea, Webster und Staples (2012, S. 306) zu der Erkenntnis, dass die Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen von Virtualität auf diverse Faktoren, wie etwa die Kommunikationshäufigkeit, Wissensaustausch und in weiterer Folge Leistung und Zufriedenheit, nicht verallgemeinert werden können, sondern immer in Abhängigkeit der unterschiedlichen Arten von Teams betrachtet werden müssen. So konnten sie in ihrer Studie zeigen, dass eine höhere Virtualität, insbesondere in Teams, die nur für eine kurze Dauer zusammenarbeiten, zu hohen Konflikten führt. Bei längerfristigen Teams wirkt sich ein hoher Grad an Virtualität ebenfalls auf die Kommunikationshäufigkeit und den Wissensaustausch aus, wobei die Auswirkungen deutlich schwächer ausfallen als in Teams, welche ausschließlich für kurze Zeit zusammenarbeiten. Ergänzend dazu konnten die Autoren bei längerfristigen Teams keine negativen Effekte auf die Teamleistung und -zufriedenheit nachweisen. Festzuhalten ist auch die Erkenntnis, dass Konflikte in längerfristigen Teams mit zunehmender Virtualität rückläufig sind. Die Auswirkung der Virtualität auf die Zusammenarbeit von Teams ist also unter anderem von der Länge der Zusammenarbeit abhängig. In Anlehnung an die Media-Richness-Theorie muss davon ausgegangen werden, dass insbesondere die Kommunikation von umfangreichen Informationen über elektronische Medien schwierig ist und die Kommunikation durch die Nutzung diverser elektronischer Kommunikationsmedien negativ beeinflusst wird. Auch hier spielt die Länge der Zusammenarbeit eine entscheidende Rolle. So kann davon ausgegangen werden, dass die Teammitglieder bei längerer Zusammenarbeit vertrauter sind, als wenn diese erst seit kurzer Zeit zusammenarbeiten. Im Zuge der Zusammenarbeit lernt man seine Teammitglieder besser kennen und es entwickeln sich soziale Beziehungen, welche es ermöglichen, den zugrundeliegenden Kontext der Kommunikation besser zu verstehen. Je länger die Zusammenarbeit andauert, umso höher die Fähigkeit zum Verständnis der Teammitglieder, wodurch die Reichhaltigkeit der Botschaften zunimmt. Ähnliche Ergebnisse zeigen sich auch, wenn Menschen eine Teamidentität aufbauten und damit eine Bindung zum Team besteht (Ortiz de Guinea et al., 2012, S. 306f.).

### **3.3 Erfolgsfaktoren für die Kommunikation im Kontext hybrider Zusammenarbeit**

Neben den genannten Herausforderungen der Kommunikation im virtuellen Kontext, können auch Strategien genannt werden, um diese Herausforderungen zu bewältigen. Aufgrund des verringerten persönlichen Kontaktes, empfehlen die Autoren:innen Konradt und Hertel (2002, S. 94) die Kommunikation zu verstärken, um Missverständnissen und Konflikten vorzubeugen. Hinds und Mortensen (2005, S. 302) ergänzen, dass die Schaffung eines gemeinsamen Kontexts hilft, Konflikte zu erkennen und sich dadurch positiv auf die Zusammenarbeit auswirkt. Darüber hinaus empfiehlt sich die ausführliche Dokumentation von Prozessen, Zielen, Erfolgskriterien und Kommunikationsregeln wie etwa Verfügbarkeitszeiten. Für die Kommunikation sollten vielfältige Tools in Abhängigkeit der zu vermittelnden Inhalte eingesetzt werden. Durch die verringerte physische Präsenz und dem damit verbundenen Rückgang von Möglichkeiten zum informellen Austausch ist es weiter wesentlich, ausreichend Zeit für nicht unmittelbar arbeitsbezogene Kommunikation einzuplanen, da diese sich positiv auf die zwischenmenschlichen Beziehungen sowie die Zufriedenheit der Teammitglieder auswirken kann. Um sicherzustellen, dass ausreichend Kontakt zwischen den Teammitgliedern besteht, sollten regelmäßige Teamevents eingeplant werden, welche der Förderung des Teamzusammenhalts dienen sollen (Konradt & Hertel, 2002, S. 94). Ergänzend dazu, wirkt sich die Einführung klarer Kommunikationsregeln positiv auf die Zusammenarbeit aus (Rosen, Furst & Blackburn, 2007, S. 260f.).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich das Kommunikationsverhalten in hybriden Teams in Vergleich zu traditionellen Teams, welche vorwiegend in Präsenz zusammen arbeiten, deutlich verändert. Reduzierter face-to-face Kontakt und damit geringere soziale Präsenz, geringere Kommunikationshäufigkeit sowie verminderter Informationsaustausch können sich auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der Teammitglieder auswirken und negative Folgen für die Teamleistung haben. Mit steigender Virtualität besteht weiters ein erhöhtes Konfliktpotenzial sowie die Gefahr der Entfremdung der Teammitglieder (Hins und Weissbrand, S. 35). Es ist daher empfehlenswert, sich weiterführend mit Teamprozessen in hybriden Teams auseinanderzusetzen.

## **4 Zusammenarbeit im hybriden Kontext**

Herausforderungen aufgrund der Veränderungen der Kommunikationsbedingungen sowie die verringerte persönliche Interaktion der Teammitglieder lassen darauf schließen, dass die Zunahme hybrider Zusammenarbeit auch Auswirkungen auf Teamprozesse zur Folge hat. Allen et al. (2015, S. 52) argumentieren, dass die Arbeitstätigkeit, welche regelmäßig nicht vor Ort erbracht wird, Auswirkungen auf die Dynamik der arbeitsbezogenen zwischenmenschlichen Prozesse zur Folge hat. Neben Auswirkungen auf die Kommunikationsprozesse können sich dadurch auch zwischenmenschliche Beziehungen verändern. Cohen und Gibson (2003, S. 8f.) beschreiben, dass für die erfolgreiche Zusammenarbeit hybrider Teams ein gemeinsames Verständnis, die Integration sowie gegenseitiges Vertrauen erforderlich sind. Im nachfolgenden Kapitel werden deshalb sowohl die Entstehung von Teamidentifikation als auch die Konstrukte Vertrauen und Zusammenhalt und weiters die Wichtigkeit eines gemeinsamen Verständnisses in hybriden Teams näher beleuchtet.

### **4.1 Teamidentifikation**

Soziale Identifikation kann als das Gefühl der Zugehörigkeit zu einer Gruppe von Personen beschrieben werden (Ashforth & Mael, 1989, S. 20). Die Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 2004, S. 276ff.) beschreibt, dass Menschen grundlegend danach streben, einer sozialen Gruppe anzugehören. Der dahinterliegende Grundgedanke ist, dass Menschen ihr soziales Umfeld kategorisieren, indem sie andere Personen anhand unterschiedlicher Aspekte sozialen Kategorien zuordnen. Soziale Kategorien dienen dazu, die Umwelt überschaubarer zu machen. Soziale Identität entsteht dann, wenn eine Person sich selbst als Mitglied einer bestimmten sozialen Gruppe sieht.

Eng verknüpft mit der sozialen Identifikation ist die Gruppenidentifikation. Ashforth und Mael (1989, S. 21f.) beschreiben, dass die Entstehung von Gruppenidentifikation nicht notwendigerweise mit Verhaltensweisen der Teammitglieder verbunden ist. Vielmehr entsteht Gruppenidentifikation dadurch, dass Teammitglieder sich mit dem Schicksal einer Gruppe verbunden fühlen sowie durch das gemeinsame Erleben von Erfolgen und Misserfolgen einer Gruppe. Mit zunehmender sozialer Präsenz der Teammitglieder steigt die Identifikation. Ein ähnlicher Effekt resultiert auch dann, wenn

Kommunikationsmedien verwendet werden, welche ein Gefühl der physischen Präsenz ermöglichen (Fonner & Roloff, 2010 zitiert in Allen et al., 2015, S. 48).

Identifikation jedoch ist insbesondere bei der hybriden Zusammenarbeit wünschenswert, da sie den Zusammenhalt, trotz reduzierter persönlicher Interaktion fördern kann. Fiol und O'Connor (2005, S. 20ff.) untersuchten in einer Studie, wie Identifikation im hybriden und virtuellen Kontext entsteht, und wie diese Prozesse sich von jenen im traditionellen face-to-face Kontext unterscheiden. Die Autor:innen beschreiben, dass die Kommunikation, sowie im Besonderen die relative Häufigkeiten der persönlichen Treffen in Präsenz, ausschlaggebend für den Identifikationsprozess sind. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Kommunikation sowie die persönliche Interaktion wichtige Informationen liefern, welche die Basis dafür sind, wie Menschen ihre Teammitglieder wahrnehmen. Die Art und Häufigkeit der Teamkategorisierung im Zuge dieser persönlichen Interaktion ist wesentlich für die Stabilität der Teamkategorisierung.

Es zeigt sich jedoch, dass gerade die face-to-face Kommunikation sowie die persönliche Interaktion der Teammitglieder mit zunehmender Virtualisierung abnimmt. In Ergänzung dazu, wird die Entstehung gemeinsamer Teamprozesse auch durch die verstärkt aufgabenbezogene Kommunikation sowie die weniger reichhaltige Kommunikation negativ beeinflusst. In Abhängigkeit von der Art des Teams, sind für eine gemeinsame Teamidentität unterschiedliche Erfordernisse notwendig. So gelingt es in rein virtuellen Teams schnell eine gemeinsame Teamidentität aufzubauen, welche allerdings als weitestgehend fragil bezeichnet werden kann. Hier scheint vor allem die Schaffung von Rollenklarheit wichtig. Im Kontext virtueller und hybrider Arbeit ist die Förderung von Vertrautheit ausschlaggebend für die Identifikation im Team

Auch Konradt und Hertel (Konradt & Hertel, 2002, S. 33) argumentieren, dass die räumliche Trennung von Arbeitskolleg:innen zu einer verringerten Identifikation der Mitarbeiter:innen mit dem Unternehmen führen kann. Dies begründet sich durch die fehlende Einbindung in den betrieblichen Alltag und kann in weiterer Folge dazu führen, dass Werte, Normen und Kulturen verloren gehen. Durch die physische Trennung der Teammitglieder aufgrund der Aufteilung auf unterschiedliche Standorte, kann weiters ein Gefühl der sozialen Distanzierung entstehen. Durch täglichen, persönlichen Kontakt in traditionellen Teams nimmt auch die Vertrautheit unter den Teammitgliedern zu. Es kann davon ausgegangen werden kann, dass sich diese neben dem Austausch zu beruflichen Themen auch zu privaten Themen austauschen, wodurch stabile zwischenmenschliche Beziehungen aufgebaut und gefördert werden können. Eine höhere Vertrautheit kann die Entwicklung einer gemeinsamen Identität fördern (Hinds & Weisband, 2003, S. 21ff.).



Konradt und Hertel (2002, S. 32) argumentieren weiter, dass insbesondere dann, wenn zwischen den Teammitgliedern wenig Abstimmung erfolgt, die Gefahr der mangelnden Integration von Mitgliedern hoch ist.

Die reduzierte persönliche Interaktion erhöht das Risiko der Bildung von Subgruppen, welche die Zusammenarbeit erschweren können. (Bernardy et al., 2021, S. 117). Webster und Wong (S. 43) untersuchten in einer empirischen Studie die Unterschiede zwischen traditionellen Teams, virtuellen Teams sowie semi-virtuellen Teams, also jenen Teams, in denen ein Teil der Teammitglieder face-to-face und ein anderer Teil der Mitarbeiter:innen konstant virtuell arbeitet. Die Autor:innen zeigen, dass Unterschiede zwischen traditionellen, rein virtuellen Teams sowie hybriden Teams mithilfe des in- and out-group favoritism beschrieben werden können und zeigen, dass lokale Teammitglieder eines hybriden Teams eine in-group darstellen und daher mit den Teammitgliedern anders agieren als mit den „entfernten“ Teammitgliedern. Sie fanden heraus, dass es in semi-virtuellen Teams mit hoher Wahrscheinlichkeit zur Bildung von -Gruppen kommt. Es kann angenommen werden, dass jene Teammitglieder, welche sich physisch am selben Standort befinden, mehr miteinander agieren als voneinander entfernte Mitglieder, wodurch sie eine stärkere Identität und Vertrauen zueinander entwickeln und sich der in-group Effekt noch verstärken kann. In weiterer Folge kann dies zu einem geringeren Zusammenhalt sowie fehlender Kooperation und Kommunikation mit der out-group führen. Wenngleich sich die Studie auf konstante Teamformationen fokussiert, kann daraus der Schluss gezogen werden, dass auch bei wechselnden Teamzusammensetzungen die Gefahr der Bildung von Subgruppen dann hoch ist, wenn einzelne Teammitglieder häufiger miteinander interagieren als andere.

Damit eine Teamidentität auch bei hybrider Zusammenarbeit beibehalten werden kann, sind Führungskräfte gefordert, kontinuierlich die Werte des Teams zu vermitteln und zu verstärken. Dies kann beispielsweise durch Rituale gefördert werden, welche zu einer gemeinsamen Teamidentität beitragen können (Fiol & O'Connor, 2005, S. 28f).

## 4.2 Vertrauen und Zusammenhalt

Neben der Identifikation spielen auch Vertrauen und Zusammenhalt eine wesentliche Rolle für erfolgreiche Zusammenarbeit. Salisbury, Carte und Chidambaram (2006, S. 147 ff.) argumentieren, dass physische Distanz zwischen den Mitgliedern aufgrund der eingeschränkten persönlichen Interaktion in einer psychologischen Distanz münden kann. Kauffeld et al. (2016, S. 46) argumentieren, dass sich virtuelle Zusammenarbeit, bedingt durch einen höheren Grad an Autonomie in Kombination mit räumlicher Distanz, in weiterer Folge negativ auf den Zusammenhalt auswirkt und diesen beeinträchtigen kann. In diesem Zusammenhang ist die Kohäsion einer Gruppe zu betrachten. Kohäsion kann als sozialer Zusammenhalt einer Gruppe beschrieben werden, welcher durch die wahrgenommene Zugehörigkeit und Verbundenheit mit einer bestimmten Gruppe charakterisiert ist (Salisbury et al., 2006, S. 148).

Aufgrund des reduzierten persönlichen Kontaktes ist es erforderlich, das Gefühl der sozialen Zugehörigkeit zu stärken, weswegen auch dem Vertrauen hierbei eine wesentliche Rolle zugeschrieben wird (Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016, S. 1151 ff.). Vertrauen kann im Allgemeinen als „Erwartung, nicht durch das Handeln anderer benachteiligt bzw. geschädigt zu werden“ beschrieben werden ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), 19.03.2022).

Breuer et al. (2016, S. 1151 ff.) konnten in einer Meta-Analyse zur Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Vertrauen und Teameffektivität in virtuellen Teams zeigen, dass Vertrauen einen positiven Zusammenhang mit Kriterien der Teameffektivität aufweist. Dies wird darauf zurückgeführt, dass Vertrauen in virtuellen Teams sowohl die Koordination von Teamaktivitäten als auch die Kooperation der Teammitglieder erleichtert. Es konnten zudem Befunde dafür gefunden werden, dass Vertrauen signifikant mit dem Zusammenhalt von Teams sowie dem eingebrachten Engagement der Teammitglieder korreliert. Breuer et al (2016, S. 1158 f.) argumentieren, dass mit zunehmender Virtualität in der Zusammenarbeit Unsicherheiten, Missverständnisse und Konflikte zunehmen, woraus ein höherer Bedarf an Teamvertrauen resultiert. Gleichzeitig wird jedoch argumentiert, dass die Korrelation zwischen Teamvertrauen und Teamleistung mit der Dokumentation von Teaminteraktionen abnimmt. Als Begründung hierfür wird genannt, dass mit steigender Dokumentation das wahrgenommene Risiko in Bezug auf die Nachverfolgbarkeit von Teaminteraktionen abnimmt. Die Dokumentation von Interaktionen könnte daher insbesondere in virtuell agierenden Teams als Ersatz zu

aufwändigeren Aktivitäten, wie etwa Teambuilding Workshops, zur Aufrechterhaltung von Vertrauen fungieren.

Teams arbeiten gemeinsam an der Realisierung eines gemeinsamen Ziels (Hertel et al., 2005, S. 71). Für die effektive Zusammenarbeit von hybriden Teams ist es neben Identifikation sowie gegenseitigem Vertrauen und Zusammenhalt weiters erforderlich, ein gemeinsames Verständnis zwischen den Teammitgliedern zu schaffen (Hins und Weisband S. 21ff.).

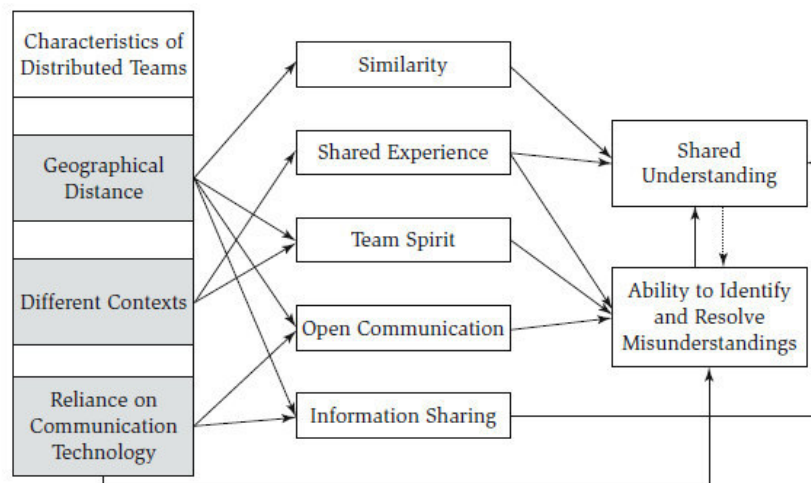
### **4.3 Gemeinsames Verständnis**

Ein gemeinsames Verständnis kann als kollektives Wissen über die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, beschrieben werden (Gibson & Cohen, 2003, S. 8f.). Im Fokus stehen hierbei nicht der Austausch von Informationen, das Wissen über Prozessabläufe oder die Erreichung eines gemeinsamen Ziels, sondern vielmehr das gemeinsame Verständnis der einzelnen Ziele und Aufgaben. Ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit ermöglicht Annahmen darüber, wie sich Teammitglieder verhalten, wodurch Teammitglieder weitestgehend unabhängig und ohne laufende Überwachung ihrer Arbeitstätigkeit nachgehen können. Dadurch unterstützt ein gemeinsames Verständnis die Erreichung gemeinsamer Ziele und wirkt sich positiv auf die Produktivität aus, da die Rollen klar sind und alle Teammitglieder ihre Ressourcen effizient nutzen können, wodurch der kollektive Aufwand minimiert wird.

Fehlt ein gemeinsames Verständnis, führt dies dazu, dass Teammitglieder zu Einzelkämpfern werden. Dies kann im Extremfall dazu führen, dass einzelne Teammitglieder nicht mehr auf die Erreichung eines gemeinsamen Zieles hinarbeiten, sondern Maßnahmen ergreifen, welche ihren eigenen Zielen entsprechen. In weiterer Folge resultiert daraus ein negativer Effekt für die gesamte Teamleistung. Ein gemeinsames Verständnis hat also erheblichen Einfluss auf die Fähigkeit eines Teams, seine Arbeit so zu koordinieren, dass ein gemeinsames Ziel erreicht werden kann.

Die Autor:innen argumentieren, dass der Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses in Teams, welche vermehrt mittels technologischer Hilfsmittel interagieren, erschwert ist und von mehreren Faktoren beeinflusst wird. So haben die Art des Teams sowie die geografische Entfernung, unterschiedliche Arbeitsumgebungen und die Abhängigkeit von Kommunikationsmedien Auswirkungen auf die gemeinsamen Erfahrungen, die ein

Team macht und können weiter die Kommunikation sowie den Austausch von Informationen und den Teamzusammenhalt beeinflussen.



**Abbildung 3: Auswirkungen von Teameigenschaften auf das gemeinsame Verständnis nach Hins und Weisband (2003)**

Zusammengefasst kann darauf geschlossen werden, dass die Art des Teams sowie insbesondere der Grad der Virtualität für die Konstrukte Identifikation, Vertrauen und Zusammenhalt und gemeinsames Verständnis wesentlich sind.

## 5 Führung im Kontext hybrider Arbeit

Führung unterliegt einem konstanten Wandel, welcher eine laufende Veränderung der Rollenbilder von Führung sowie der Führungstrends zur Folge hat. So sind beispielsweise ausgelöst durch die „New Work“ Bewegung Trends rund um flache Hierarchien, mehr Selbstorganisation sowie Agilität erkennbar. Auch der Trend zur Wissensgesellschaft sowie gesellschaftliche Veränderungen führen zu neuen Erwartungen an Führungskräfte. Es ist daher naheliegend, dass auch der Wandel von der Präsenzkultur hin zu hybriden Formen der Zusammenarbeit, welche durch einen Mix aus Präsenz und ortsverteilter Arbeit geprägt ist, Auswirkungen im Bereich der Führung zur Folge haben. Damit Führung im dynamischen, von Unsicherheit geprägten Umfeld erfolgreich ist, müssen sich auch Führungskonzepte verändern (Hofmann, Piele & Piele, 2020b, S. 1).

Um die Besonderheiten von Führung im Kontext hybrider Arbeit zu verstehen, ist zunächst eine Auseinandersetzung mit dem Begriff Führung sowie unterschiedlichen Führungsansätzen erforderlich. In Abhängigkeit des Forschungsschwerpunktes finden sich in der Literatur unterschiedliche Definitionen und Theorien von Führung sowie die Wirksamkeit von Führungskräften. Die unterschiedlichen Führungstheorien sind darauf ausgerichtet zu beschreiben, welche Eigenschaften und Fähigkeiten, welche Verhaltensweisen und Interaktionsmuster oder aber auch welche Kontextfaktoren für erfolgreiche Führung wesentlich sind. Eine einheitliche Definition darüber, was unter Führung verstanden wird, existiert jedoch nicht (Yukl, 2010, S. 2f.). Northouse (2007, S. 3) versteht unter Führung *„einen Prozess, in welchem eine Person eine Gruppe beeinflusst, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen“*. Yukl (2010, S. 8) ergänzt, indem er Führung als *„process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“*. Führung ist in dieser Definition wesentlich, um die Arbeit einer Gruppe im Hinblick auf die Zielerreichung nicht nur zu beeinflussen, sondern auch zu erleichtern.

## 5.1 Traditionelle Führungsansätze

Die Führungsforschung hat unterschiedliche Ansätze hervorgebracht, welche beschreiben sollen, welche Merkmale einer Führungskraft Mitarbeiter:innen positiv im Sinne der Zielerreichung zu beeinflussen. Nach Yukl (2010, S. 13ff.) können folgende 5 Ansätze unterschieden werden

- Eigenschaftsansatz
- Verhaltensansatz
- Macht-Einfluss Ansatz
- Situationsansatz
- Integrativer Ansatz

Dem Eigenschaftsansatz liegt die Annahme zugrunde, dass jeder Mensch bestimmte angeborene Eigenschaften wie Werte, Fähigkeiten oder Motive besitzt, welche ihn von anderen unterscheiden. Die Forschung konzentrierte sich darauf, jene Persönlichkeitseigenschaften zu identifizieren, welche mit Führungserfolg korrelieren. Mit zunehmender Forschung konnten Befunde für den Zusammenhang von Führungseigenschaften und Führungsverhalten gefunden werden.

Ein weiterer Schwerpunkt der Führungsforschung stellt das Verhalten von Führungskräften in den Fokus. Hierbei wird der Führungsstil einer Person als ausschlaggebendes Merkmal für Führungserfolg definiert. Die Forschung konzentrierte sich hierbei vor allem darauf, effektives von ineffektivem Führungsverhalten zu unterscheiden. Die Forschung zum Macht-Einfluss Ansatz untersucht, die Einflussprozesse von Führungskräften auf Mitarbeiter:innen mit dem Ziel, die Wirksamkeit von Führung in Bezug auf Umfang und Art der Macht einer Führungskraft zu beschreiben. Durch die Untersuchung von Beeinflussungstaktiken kann der Macht-Einfluss Ansatz in die Kategorie der Verhaltensansätze eingeordnet werden. Eines der wohl bekanntesten Modelle des Verhaltensansatzes ist jenes der Führungsstiltypen nach Kurt Lewin (Lewin, Lippitt & White, 1939, S. 269ff.), welcher zwischen demokratischen, autokratischen und laissez-faire Führungskräften unterscheidet. Während jemand mit demokratischem Führungsstil versucht, gemeinsam mit Mitarbeiter:innen Aufgaben und Ziele zu diskutieren, ist jemand mit autokratischem Führungsstil bestrebt, seine eigenen Entscheidungen um jeden Preis durchzusetzen. Laissez-faire Führungskräfte dahingegen geben ihren Mitarbeiter:innen Freiheit in der Ausübung ihrer Tätigkeit. In Studien konnte gezeigt werden, dass ein demokratischer Führungsstil positive Auswirkungen auf Zufriedenheit sowie Leistung der Mitarbeiter:innen zur Folge hat.

Ein weiterer Schwerpunkt der Führungsforschung beschreibt Führung als Prozess, welcher von Kontextfaktoren wie beispielsweise dem Management, der Unternehmenskultur oder der Motivation der Mitarbeiter:innen beeinflusst wird. Ein situatives Führungsmodell stammt von Hersey und Blanchard (1997, S. 1ff.), welche den Reifegrad der Mitarbeiter:innen als Situationsvariable berücksichtigt. Der Reifegrad der Mitarbeiter:innen setzt sich aus inhaltlichem Fachwissen sowie der Leistungsmotivation zusammen. Damit Führung effizient ist, ist es demnach erforderlich, den Führungsstil an den Reifegrad der Mitarbeiter:innen anzupassen. Während die genannten Ansätze einzelne Führungsmerkmale in den Fokus stellen, versuchen integrative Ansätze mehrere Variablen zu berücksichtigen.

Die Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Theorien verdeutlicht, dass mit zunehmender Forschung und in Abhängigkeit von der wissenschaftlichen Verortung, unterschiedliche Führungsstile als erfolgreich betrachtet werden. Es stellt sich die Frage, welcher Führungsstil oder welche Merkmale einer Führungskraft im Kontext der Herausforderungen hybrider Zusammenarbeit, die Teamleistung positiv beeinflussen.

## 5.2 Führung hybrider Teams

Die Führung im Kontext computergestützter Zusammenarbeit wird in der Literatur als E-Leadership, virtuelle Führung, aber auch digitale Führung bezeichnet. Ergänzend dazu findet sich auch der Begriff Führung auf Distanz (Antoni & Syrek, 2017, S. 248). Analog zur Begriffsbestimmung von virtuellen und hybriden Teams, ist eine Abgrenzung der unterschiedlichen Begrifflichkeiten im Bereich der Führung dieser Teams nur eingeschränkt möglich.

Zahlreiche Autor:innen kommen jedoch zu dem Schluss, dass die Führung von virtuellen und hybriden Teams, bedingt durch die ortsverteilte Zusammenarbeit, den verringerten face-to-face Kontakt sowie die daraus resultierenden Veränderungen der Kommunikation und Interaktion herausfordernder ist als die Führung traditioneller Teams (Hoch & Kozlowski, 2014, S. 391). Die Forschung zu erfolgreicher Führung in virtuellen Teams bringt dabei unterschiedliche Ergebnisse, welcher Führungsstil für eine gute Teamleistung ausschlaggebend ist.

Die Beschreibung von Führung als Prozess (Northouse, 2007, S. 3; Yukl, 2010, S. 8) lässt darauf schließen, dass es sich hierbei nicht um ein einseitiges Phänomen, sondern vielmehr um ein wechselseitiges Konstrukt zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen handelt. In Anlehnung daran beschreibt die Leader-Member-Exchange-Theorie, auch LMX-Theorie genannt, Führung als einen Interaktions- und Austauschprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen (Graen & Uhl-Bien, 1995, S. 219 ff.). Es handelt sich dabei um einen beziehungsorientierten Ansatz der Führung, welcher die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen in den Fokus stellt. Die Qualität der Austauschbeziehung wird darin als ausschlaggebender Erfolgsfaktor für die Teamleistung betrachtet. Bernardy et al. (2021, S. 125 f.) argumentieren, dass im virtuellen Kontext, bedingt durch die reduzierte persönliche Interaktion, weniger starke LMX-Beziehungen resultieren. Der Aufbau einer guten Beziehung sowie einer gemeinsamen Vertrauensbasis spielt daher eine wesentliche Rolle für Führungskräfte. Auch Dahlstrom (Dahlstrom, 2013, S. 448) argumentiert, dass ein beziehungsorientierter Führungsstil in Kombination mit Kommunikation und Vertrauen sowie organisationaler Unterstützung einen wesentlicher Faktor für den Erfolg darstellt.

Purvanova und Bono (2009, S. 343ff.) argumentieren basierend auf ihrer Studie, dass transformationale Führung die Leistung der Mitarbeiter:innen virtueller Teams positiver beeinflussen kann als traditionelle Ansätze. Die Autor:innen kommen zu dem Ergebnis, dass die Auswirkungen transformationaler Führung, im Kontext virtueller

Zusammenarbeit im Vergleich zur traditionellen Zusammenarbeit, weitreichender Auswirkungen auf die Teamleistungen bewirken.

Unter transformationaler Führung versteht man Führungsverhalten, welches sich auf die positive Verstärkung der Mitarbeiter:innen konzentriert. Im Vordergrund steht, die Mitarbeiter:innen zu motivieren und sie anzuregen, auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hinzuwirken. Führungskräfte agieren hierbei fördernd und inspirierend, wodurch sie das Engagement der Mitarbeiter:innen wecken, in dem sie die Bedeutung kollektiver Ziele hervorheben (Purvanova & Bono, 2009, S. 344). Transformationale Führung kann Teammitglieder unterstützen, ein größeres Vertrauen sowie Wohlwollen aufzubringen und dadurch in weiterer Folge auch den Informationsaustausch sowie die Emotionen und Stimmungen der Teammitglieder positiv beeinflussen (Avolio, Kahai & Dodge, 2000, S. 654).

Hoch und Kozlowski (2014, S. 390 ff.) untersuchten in einer Studie weiters den Effekt zunehmender Virtualisierung der Zusammenarbeit bei hierarchisch geführten Teams. Sie argumentieren, dass hierarchische Führungsstile wie die LMX-Theorie oder transformationale Führung mit zunehmender Virtualisierung einen geringeren Einfluss auf die Teamleistung zeigen und deshalb kein adäquates Mittel für die Führung virtueller Teams darstellen. Vielmehr finden sie Befunde dafür, dass es in diesem Kontext erforderlich ist, strukturelle Formen der Führung zu etablieren sowie Führungsaufgaben zu delegieren.

Unter strukturellen Formen der Führung werden unterstützende Prozesse verstanden, welche traditionelle, hierarchische Führungsstile ergänzen sollen, indem sie indirekt die Motivation sowie das Verhalten der Teammitglieder über strukturelle Merkmale beeinflussen. So argumentieren Bell und Kozlowski (Bell & Kozlowski, 2002, S. 14ff.), dass es aufgrund der geografischen Verteilung der Teammitglieder auf unterschiedliche Standorte erforderlich ist, Strukturen und Routinen zu schaffen, welche das Verhalten der Teammitglieder regulieren.

Führungskräfte stehen im Kontext hybrider Zusammenarbeit vor der Herausforderung, Teamprozesse so zu gestalten, dass sie das gemeinsame Verständnis, Vertrauen sowie dadurch in weiterer Folge die Teamidentität und die Teameffektivität fördern (Bernardy et al., 2021, S. 118). Einen wesentlichen Aspekt stellt hierbei auch die Kommunikation da. Führungskräfte müssen dafür sorgen, Kommunikationsstrukturen zu schaffen, welche es ermöglichen, die wahrgenommene Distanz zu verringern und gleichzeitig sicherstellen, dass die Zugänglichkeit von Informationen erleichtert wird. Beides hat direkte Auswirkungen auf die Variablen Vertrauen und Anonymität (Hoch & Kozlowski, 2014, S.

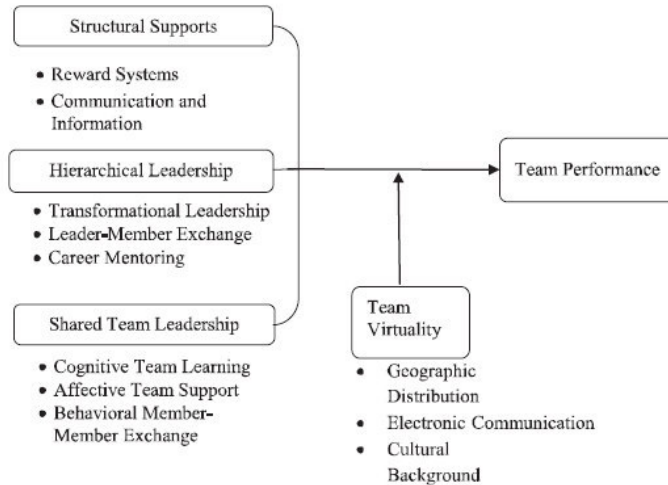


393). Neben der Fokussierung auf die Förderung der Teamprozesse, sollte in diesem Kontext besonderes Augenmerk auf die Einbindung aller Teammitglieder gelegt werden. Dieser Aspekt ist vor allem im Hinblick auf den durchgängigen Austausch von Informationen wichtig, welche durch die Arbeit an unterschiedlichen Standorten erschwert ist (Bernardy et al., 2021, S. 118).

In Ergänzung zur Studie von Hoch und Kozłowski (2014, S. 390 ff.), welche die Kommunikation als wichtigen strukturellen Faktor in der Führung virtueller Teams sehen, kommt auch das Fraunhofer Institut im Zuge einer Studie zu Veränderungen der Führung im „New Normal“ der Arbeitswelt zu dem Schluss, dass der Kommunikation in der Führungsarbeit durch die fehlende physische Präsenz immer mehr Bedeutung zu kommt (Hofmann et al., 2020b, S. 4).

Konradt und Hertel (2002, S. 34 f.) argumentieren weiters, dass bedingt durch die geringe physische Präsenz sowie die zunehmende Dezentralisierung der Arbeitstätigkeit eine einschränkende Kontroll- und Informationsmöglichkeit resultiert. Für Führungskräfte ist es in diesem Kontext zunehmend schwieriger, sowohl die Leistung als auch die Erreichung von Zielen zu überprüfen. Auch die Überwachung der Arbeitszeit einzelner gestaltet sich in diesem Kontext herausfordernd. Kommunikation stellt in diesem Zusammenhang einen wichtigen Hebel dar.

Hoch und Kozłowski (2014, S. 390 ff.) identifizieren neben strukturellen Faktoren auch die gemeinsame Teamführung als effektiven Führungsstil im Kontext virtueller Zusammenarbeit. Gemeinsame Teamführung beschreibt die Aufteilung der Verantwortung sowie Entscheidungsfindung auf die Teammitglieder. Es wird davon ausgegangen, dass gemeinsame Führung die Herausforderungen virtueller Teams minimiert, indem sie positiv dazu beitragen, Vertrauen zwischen den Teammitgliedern aufzubauen und starke Verbindungen zu schaffen (Pearce & Conger, 2003 zitiert in Hoch & Kozłowski, 2014, S. 393).



**Abbildung 4: Einflüsse der Führung auf die Teamleistung bei zunehmender Virtualität nach Hoch und Kozlowski**

Betrachtet man die Definitionen von Führung sowie die unterschiedlichen Führungsansätze, ist anzunehmen, dass Führungskräfte in hybriden Teams eine wichtige Rolle spielen, da sie insbesondere die Art und Weise, wie mit Herausforderungen umgegangen wird, beeinflussen (Garro-Abarca, Palos-Sanchez & Aguayo-Camacho, 2021, S. 3).

Zusammengefasst kann argumentiert werden, dass es keinen universellen Führungsstil für die Führung hybrider Teams gibt, sondern Führung immer in Abhängigkeit der Bedürfnisse des jeweiligen Teams gewählt werden muss. Nichts desto trotz liefert die Führungsforschung wichtige Anhaltspunkte, welche Führungsstile weitreichende positive Effekte auf die Teamleistung aufweisen. Ergänzend zu skizzierten Anforderungen an Führung sind Führungskräfte auch gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, welche die hybride Zusammenarbeit fördern.

## 6 Erforderliche Rahmenbedingungen

Der Wechsel von der Präsenzkultur hin zu hybriden Arbeitsformen sowie dadurch bedingte Veränderungen in der Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, stellt eine disruptive organisatorische Veränderung dar (Errichiello & Pianese, 2021, S. 222). Um eine effiziente und effektive hybride Zusammenarbeit zu ermöglichen, müssen in diesem Kontext entsprechende Rahmenbedingung geschaffen werden, welche die Ausübung

der Arbeitstätigkeit erleichtern. Konradt und Hertel (2002, S. 39ff.) unterscheiden vier Themenbereiche, welche für die Gestaltung telekooperativer Arbeit wesentlich sind.

## **6.1 Inhaltliche Eignung der Arbeitsaufgaben**

Eine der Grundvoraussetzungen ist, dass die Arbeitsaufgaben für die telekooperative Arbeit geeignet sind. Der Grad der Eignung ist beispielweise davon abhängig, ob und in welchem Ausmaß infrastrukturelle Ressourcen für die Erledigung der Aufgaben erforderlich sind. Auch eignen sich Arbeitstätigkeiten im manuell-handwerklichen Bereich sowie im Dienstleistungsbereich tendenziell weniger. Es ist daher für Unternehmen wesentlich zu prüfen, welche Tätigkeiten, in welcher Form in hybrider Zusammenarbeit abgewickelt werden können (Konradt & Hertel, 2002, S. 43)

## **6.2 Unternehmenskultur**

Technologische oder gesellschaftliche Entwicklungen führen neben einer organisationalen Veränderung oder Veränderungen in der Führung vor allem auch zu Einflüssen auf die Unternehmenskultur (Creusen, Gall & Hackl, 2017, S. 101). Unter Unternehmenskultur kann die „Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen“ verstanden werden ([www.wirtschaftslexikon.gabler.de](http://www.wirtschaftslexikon.gabler.de), 19.03.2022).

Konradt und Hertel (2002, S. 43) nennen das Erfordernis einer entsprechenden Organisationsstruktur, welche den Mitarbeiter:innen Eigenverantwortung und Entscheidungsspielraum einräumt, um ihre Arbeitstätigkeit sowie Vorgehensweisen zur Zielerreichung eigenständig festzulegen. Schmiech (2018, S. 22 zitiert in Jäckel, 2020, S. 170) argumentiert weiter, dass mit zunehmender Virtualisierung ein Wandel zu einer offenen Unternehmenskultur, welche von Vertrauen, Austausch und Kooperation geprägt ist, erforderlich wird.

### **6.3 Qualifikationen der Mitarbeiter:innen**

Als weitere wichtige Komponente sind die Qualifikationen sowie die Motivation der Mitarbeiter:innen zu nennen. In der hybriden Zusammenarbeit sind Mitarbeiter:innen mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, weshalb es wichtig ist, darauf zu achten, dass diese neben den fachlichen Qualifikationen, welche für die Erreichung von gemeinsamen Zielen erforderlich sind, auch über die persönlichen Ressourcen verfügen diese Herausforderungen zu bewältigen. In diesem Kontext müssen insbesondere die allgemeine Arbeitseinstellung sowie individuelle Arbeitsstile Berücksichtigung finden. Kauffeld et al. (2016, S. 47) ergänzen, dass die Fähigkeit zum Selbstmanagement, also zur eigenständigen Abwicklung von Arbeitsaufgaben sowie Durchhaltevermögen erforderlich sind. Konradt und Hertel nennen des weiteren Loyalität, Kommunikationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Selbstmotivation, Verantwortungsbewusstsein, Lernbereitschaft und Flexibilität als Voraussetzung. Die Fähigkeit, anderen zu vertrauen sowie Sensibilität im Umgang mit Heterogenität sind ebenfalls erforderliche Qualifikationen, welche Mitarbeiter:innen für erfolgreiche hybride Zusammenarbeit mitbringen müssen (Ford, Piccolo & Ford, 2017, S. 29)

### **6.4 Arbeitsumfeld und Instrumente**

Ergänzend dazu sind hybride Teams auf geeignete Kommunikationstechnologien angewiesen. Die vierte Komponente, welche Unternehmen bereitstellen müssen, sind daher die erforderlichen Instrumente sowie ein angepasstes Arbeitsumfeld. Damit die Arbeit im hybriden Kontext möglich ist, ist die Verfügbarkeit geeigneter technologischer Hilfsmittel sowie das Know-How zu deren Anwendung eine zentrale Voraussetzung. Neben der technischen Ausstattung mit entsprechender Hardware, muss auch darauf geachtet werden, dass eine entsprechende Vernetzung mit angepasstem Datenvolumen für Video-Konferenzen oder ähnliches zur Verfügung steht (Kauffeld et al., 2016, S. 47). Die Bereitstellung einer funktionstüchtigen Systemlandschaft alleine ist jedoch nicht ausreichend. Elektronische Kommunikationsmedien erfordern darüber hinaus auch die laufende Auseinandersetzung und Weiterentwicklung. Ergänzend hierzu sind auch räumliche Voraussetzungen im hybriden Kontext wichtig. Die Autoren argumentieren, dass ein ungestörter Arbeitsplatz, insbesondere für die Telearbeit im familiären Umfeld erforderlich ist. Hierbei sind auch Umgebungsfaktoren, wie etwa die ergonomische Ausrichtung

des Arbeitsplatzes und ausreichend Licht, zu berücksichtigen (Konradt & Hertel, 2002, S. 43)



**Abbildung 5: Gestaltungsmöglichkeiten für hybride Zusammenarbeit. Eigene Darstellung in Anlehnung an Konradt und Hertel (2002, S. 38)**

## 7 Methodik

### 7.1 Erhebungsmethode- und Instrument

Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die Frage, wie sich die Arbeitswelt aufgrund der Zunahme hybrider Arbeitsformen entwickelt und wie Arbeit aufgrund dieser Entwicklungen (künftig) gestaltet werden muss. Um einen möglichst breiten Einblick sowie unterschiedliche Sichtweisen zum Forschungsgegenstand zu erhalten, wird zur Erhebung eine qualitative Befragung eingesetzt. Der qualitative Ansatz soll es ermöglichen, Informationen und Erfahrungen der befragten Personen einzufangen und gleichzeitig den situativen Unterschieden der Interviewpartner:innen gerecht zu werden und eventuell neue Perspektiven auf das Forschungsthema zu eröffnen (Bortz & Döring, 2006, S. 307).

Um trotz der Unterschiedlichkeiten ein strukturiertes Vorgehen und die Vergleichbarkeit der Antworten zu ermöglichen, wird für die Befragungen ein Leitfadenterview herangezogen. Diese Form der Erhebung soll einerseits sicherstellen, dass zur Beantwortung der Forschungsfrage relevante Aspekte thematisiert werden, und gleichzeitig Offenheit für neue Ansichten bieten (Helfferich, 2011, S. 179f.). Der Aufbau des teilstrukturierten Gesprächsleitfadens erfolgte themenorientiert und orientiert sich in Aufbau und Struktur an den vorab definierten Forschungsfragen. Bei der Erstellung des Gesprächsleitfadens

wurde gleichzeitig darauf geachtet, keine zu starke Vorstrukturierung vorzunehmen, um das Prinzip der Offenheit zu wahren (Froschauer & Lueger, S. 55ff.).

Jeder Themenpunkt wird hierbei zuerst mit einer Erzählaufforderung eröffnet, welche dazu dient, die Interviewpartner:innen mit dem Thema vertraut zu machen und eine gemeinsame Gesprächsbasis zu finden. Ergänzend dazu wurden grobe inhaltliche Aspekte festgelegt, welche im Zuge der Interviews behandelt werden sollen. Um sicherzustellen, dass der Gesprächsfluss aufrechterhalten wird, wurden vertiefend dazu Aufrechterhaltungsfragen sowie optionale Zusatzfragen für weiterführende Nachfragen formuliert. Der einleitende Block des Interviewleitfadens dient dem Gesprächseinstieg und dient dazu, zu erfassen, was unter hybrider Arbeit verstanden wird und welche Relevanz diese im beruflichen Kontext spielt. Im Fokus des zweiten Fragenblocks stehen Aspekte rund um die Zusammenarbeit im hybriden Alltag. Es soll festgehalten werden, wie sich die Zusammenarbeit durch die Zunahme hybrider Arbeit im Team verändert hat, was dabei gut und/oder schlecht läuft und mit welchen Herausforderungen man konfrontiert ist. Der dritte Fragenblock fokussiert die Führung im Kontext hybrider Zusammenarbeit. Die Fragen zielen darauf ab, die Veränderungen sowie die Herausforderung in der Führung hybrider Teams festzuhalten. Der vierte Fragenblock umfasst die Erhebung von förderlichen Maßnahmen und Rahmenbedingungen, welche für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im virtuellen Kontext erforderlich sind und diese unterstützen können. Abschließend wird nach wahrgenommenen Entwicklungsfeldern hinsichtlich der Gestaltung hybrider Zusammenarbeit in den nächsten Jahren gefragt, um vertiefende Einblicke in die Sichtweisen der Befragten zu erhalten. Der Interviewleitfaden schließt mit der Abfrage ergänzender Themenschwerpunkte seitens der Teilnehmenden.

## 7.2 Darstellung qualitatives Sampling

Die Forschungsarbeit zielt auf die Erhebung der zentralen Veränderungen der Arbeitswelt sowie der Zusammenarbeit von Teams ab. Es wird angenommen, dass Führungskräfte hierbei, insbesondere bei der Begleitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen in Organisationen, eine wesentliche Schlüsselposition wahrnehmen, weshalb für die Beantwortung der Forschungsfrage Expert:innen Interviews mit Führungskräften auf Teamleitungsebene gewählt werden. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgt mittels der Methode des gezielten Samplings (Patton, 2015). Für die Aussagekraft der Erhebung ist es wesentlich, dass die Forschungspartner:innen aktuell als Führungskräfte tätig sind und über mindestens 3 Jahre Führungserfahrung verfügen. Gleichzeitig ist es Voraussetzung, dass in den Teams dieser Führungskräfte hybride Zusammenarbeit gegeben ist. Diese Eingrenzung wird vorgenommen, da davon ausgegangen wird, dass diese Zielgruppe über Führungserfahrung in der Zeit vor der Covid19-Pandemie und damit über Erfahrungen mit den Veränderungen in der Arbeitswelt durch die Zunahme hybrider Arbeitsmodelle verfügen. Der Fokus dieser Studie wird auf Bau- und Infrastrukturunternehmen gelegt, da angenommen wird, dass Home-Office in dieser Branche vor der Covid19-Pandemie wenig verbreitet war und damit die Veränderungen der Arbeitswelt durch die Krise besonders tiefgreifend sind. Die Interviewpartner:innen wurden vorwiegend über das private und berufliche Netzwerk der Autorin kontaktiert, wobei bei der Auswahl auf ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis zwischen Männern und Frauen geachtet wurde. Die Tatsache, dass Frauen in diesen Branchen unterrepräsentiert sind, spiegelt sich jedoch auch im Zugang zum Forschungsfeld wieder. An den Interviews haben 3 Frauen und 7 Männer teilgenommen. Das Alter der Befragten ist von nachrangiger Bedeutung, weshalb dieses im Zuge der Definition des Samplings nicht erfasst wurde.

Es folgt eine Darstellung der Eckdaten der Befragten, aus welcher neben der Branchenzugehörigkeit, der Zeitraum der Führungserfahrung sowie die Teamgröße hervorgehen.

Tabelle 1: Eckdaten der Befragten

<b>Teilnehmer_in</b>	<b>Tätigkeit</b>	<b>Führungskraft seit</b>	<b>Teamgröße</b>
B1	Bauingenieur	12 Jahre	15 Personen
B2	Projektleiterin	5 Jahren	9 Personen
B3	Bauunternehmen Leitung Energie & Ressourcenmanagement im Bereich Infrastruktur	4 Jahren	5 Personen
B4	Ziviltechniker	12 Jahren	12 Personen
B5	Referatsleitung Elektro- und Maschinentchnik	6 Jahren	18 Personen
B6	Personalentwicklung in einem Infrastrukturunternehmen	5 Jahren	7 Personen
B7	Projektleiter Gleisbau	17 Jahren	25 Personen
B8	Senior Consultant Bau- branche		9 Personen
B9	Baugebietsleiter	8 Jahren	20 Personen
B10	Teamleitung HR-Services Infrastruktur	3 Jahren	3 Personen



### **7.3 Durchführung der empirischen Untersuchung**

Bedingt durch die zum Zeitpunkt der Erstellung der Masterarbeit vorherrschende Covid-19 Pandemie, wurden die Interviews zum Schutz der Gesundheit aller Teilnehmenden virtuell durchgeführt. Die Möglichkeit, die Interviews in Form von face-to-face Interviews durchzuführen, wurde den Teilnehmenden zwar angeboten, jedoch die virtuelle Variante von allen bevorzugt. Die Interviews wurden über Microsoft Teams abgewickelt.

Vor der Durchführung der Interviews wurde der Forschungsgegenstand erläutert und auf die Anonymität aller Angaben im Zuge des Interviews hingewiesen. Des Weiteren wurden die Teilnehmenden ersucht, möglichst spontan und offen auf die Fragen zu antworten. Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte nach mündlicher Einholung der Einverständniserklärung aller Interview-Partner:innen. Alle Interviews wurden als Videokonferenz mit Übertragung durch eine Kamera begonnen, um trotz der physischen Distanz eine persönliche Nähe zu vermitteln. Es wurde den Befragten freigestellt, für den Zeitraum der Aufzeichnung die Kamera auszuschalten. Diese Möglichkeit wurde ausschließlich in einem Interview (B4) bevorzugt. Daher wurde in diesem Fall das Interview ohne visuelles Feedback der Befragten aufgezeichnet.

Der zeitliche Rahmen für die Interviews wurde vorab auf etwa 60 Minuten geschätzt. Die zeitliche Einschätzung der Interviewdauer erfolgte basierend auf den Vorerfahrungen der Autorin. Die tatsächliche Dauer betrug durchschnittlich 49 Minuten. Die Teilnehmenden erhielten vorab keine Einsicht in den Interviewleitfaden, um zu gewährleisten, dass diese möglichst intuitiv auf die gestellten Fragen antworten. Die Interviews konnten ohne Unterbrechungen und frei von technischen Komplikationen durchgeführt werden.

### **7.4 Auswertungs- und Analyseverfahren**

Im Anschluss an die Durchführung der Interviews wurden diese planmäßig transkribiert. Um die Transkription zu erleichtern, wurde eine Software eingesetzt, welche die Sprechgeschwindigkeit verlangsamt und gleichzeitig mit einem externen Steuerungselement den Stopp und die Wiedergabe der Aufnahme ermöglicht. Die Transkription der durchgeführten Interviews wurde in Anlehnung an Mayring (2008) als wörtliche Transkription mit einer Übertragung der verbalen Inhalte in Schriftdeutsch vorgenommen. Es wurde in diesem Zusammenhang keine Korrektur von Satzbau- und Grammatikfehlern vorgenommen.

Ergänzend zur Transkription der Interviewinhalte enthalten alle Transkripte ein Kurzprotokoll, in welchem die Rahmenbedingungen des Interviews, wie etwa Zeit, Ort oder allfällige Störfaktoren festgehalten werden. Anschließend wurden sogenannte „Case Summaries“, also Fallzusammenfassungen erstellt, in welchen neben zentralen Inhalten des Interviews auch Besonderheiten des Falls wiedergegeben werden.

Die Auswertung des Datenmaterials erfolgte anhand der methodischen Vorgehensweise der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.), da diese sich insbesondere dafür eignet, große Datenmengen in ihren Kernaussagen zusammenzufassen und den Kontext ihres Auftretens zu erkunden. Bei der Themenanalyse kann weiter zwischen Textreduktionsverfahren und Codierverfahren unterschieden werden. Beim Textreduktionsverfahren steht die Zusammenfassung von zentralen Gesprächsinhalten im Vordergrund. Im Zuge des Codierverfahrens wird der Text dagegen einer tiefergehenden Analyse der begrifflichen Struktur und deren Zusammenhänge unterzogen, weshalb dieses Verfahren zur Analyse der Interviewinhalte herangezogen wird.

Hierzu werden in einem ersten Schritt zentrale Aussagen in den Interviews farblich codiert und diese zu zusammenhängenden Themenkategorien verdichtet. In einem weiteren Schritt erfolgt die Analyse der Themenkategorien sowie die Bildung von Subkategorien in Abhängigkeit von wiederkehrenden, zentralen Eigenschaften welche im Zuge der Analyse ermittelt werden können. Im Anschluss daran erfolgen die Strukturierung sowie die Verknüpfung der Themenkategorien und deren Sub-Kategorien. Abschließend erfolgt die Interpretation und Analyse der gebildeten Kategorien, in welcher Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede in Bezug auf den Forschungsgegenstand gegenüber gestellt werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

## **8 Ergebnisse**

Das nachfolgende Kapitel widmet sich der Ergebnisdarstellung der Befragungsinhalte. In einem ersten Schritt erfolgt hierzu eine verdichtete Darstellung der zentralen Inhalte der Einzelinterviews in Form von Case Summaries. An diese schließt die Auswertung sowie die Interpretation der Befragungsinhalte an.

## 8.1 Case Summaries

Der Befragte B1 ist als Bauingenieur tätig und seit 12 Jahren Führungskraft von derzeit 15 Mitarbeiter:innen. Hybride Arbeit wird als Mischung aus der Arbeit im Büro und Telearbeit beschrieben, wobei Telearbeit als Arbeiten von wo und wann man möchte, definiert wird. Als Herausforderung bei der Einführung hybrider Arbeitsformen wird die generelle Einstellung auf die neue Arbeitsform als wichtig betrachtet. Als anfängliche Schwierigkeit wurde ein Verlust an Produktivität genannt. Als Folge dessen wurde das Ausmaß an Home Office reduziert. Im Team sind derzeit 6 Tage Home Office pro Monat möglich, wobei dieses Kontingent derzeit von wenigen Mitarbeiter:innen ausgeschöpft wird. Als wesentliche Schwierigkeit in der Kommunikation wird das Fehlen zwischenmenschlicher Reaktionen in Meetings erkannt. Reduzierter persönlicher Kontakt führt weiters dazu, dass weniger Möglichkeiten zum Netzwerken bestehen und dadurch der Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen erschwert wird. Besonders wichtig sei, insbesondere auch bei Schwierigkeiten im Zuge der ortsverteilten Zusammenarbeit, offene Kommunikation sowie gegenseitige Unterstützung. Die Führung wird als persönlicher wahrgenommen, da neben dem fachlichen Austausch zunehmend auch ein Austausch auf persönlicher Ebene stattfindet. Zudem sei es auch wesentlich, jene Mitarbeiter:innen, die nicht physisch vor Ort sind, einzubinden, um den Informationsfluss und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken. Als wesentliche Rahmenbedingungen für hybride Zusammenarbeit werden technische und rechtliche Rahmenbedingungen gesehen, welche die Arbeit an einem anderen Ort als dem Büro überhaupt erst ermöglichen.

Die Befragte B2 ist als Projektleiterin in einem Bauunternehmen tätig und seit 5 Jahren Führungskraft. Die Führungsspanne umfasst aktuell 9 Personen. Home Office wird in ihrem Bereich aktuell stark genutzt, wobei angemerkt wird, dass langfristig ein geringeres Ausmaß etabliert werden soll. Die Ausnahme bildet das manuelle Personal, welches auf Baustellen eingesetzt ist, da hier aufgrund der Tätigkeit keine Möglichkeit zur Arbeit im Home Office besteht. Tendenziell wird angegeben, dass im Unternehmen mit zunehmender Nähe zum manuellen Personal die Nutzung von Home Office abnimmt, da es für diese Zielgruppe wichtig ist, regelmäßig persönliche Ansprechpartner:innen vor Ort vorzufinden. Die Kommunikation wird derzeit vorwiegend schriftlich abgewickelt, wodurch der Befragten der persönliche Austausch fehlt. Gleichzeitig wird ein Generationenunterschied in der Präferenz der Kommunikationsmedien erkannt. Als Herausforderung in der Kommunikation wird die fehlende Übertragung von Mimik der Gesprächspartner:innen sowie fehlender informeller Austausch ergänzt. Der persönliche Kontakt mit den Mitarbeiter:innen wird weiter als Akt der Wertschätzung beschrieben.

Gleichzeitig wird ein erhöhtes Konfliktpotenzial aufgrund des reduzierten persönlichen Kontaktes festgestellt. Als positiver Effekt der Zunahme hybrider Zusammenarbeit wird festgehalten, dass viele Dinge jetzt verschriftlicht und damit formalisiert werden. Als Herausforderung in der Führung wird wahrgenommen, dass es schwierig ist festzustellen ob und wann Mitarbeiter:innen Unterstützung benötigen. Vertrauen wird hier als wesentlicher Punkt im Zusammenhang mit der Wahrung von Betriebsgeheimnissen betrachtet. Als erforderliche Rahmenbedingungen werden der Aufbau einer Meeting- bzw. Gesprächskultur sowie klare Regelungen und Spielregeln rund um das Thema Home-Office genannt.

Die Befragte B3 ist in einem Infrastrukturunternehmen für den Bereich Energie- und Ressourcenmanagement verantwortlich. Das Team umfasst derzeit inklusive der Befragten fünf Personen, wobei einzelne Mitarbeiter:innen erst während der Pandemie ihre Tätigkeit im Team begonnen haben. Die Befragte führt an, dass es für die Integration sowie den Aufbau von Vertrauen zu den neuen Mitarbeiter:innen wesentlich war, dass diese in Präsenz vor Ort anwesend waren, weshalb hier zu Beginn kein Home Office ermöglicht wurde. In der hybriden Zusammenarbeit wird die Kommunikation vorwiegend über die Plattform MS-Teams abgewickelt. Hier haben sich eigene Chat-Gruppen für Small-Talk etabliert, damit die Kolleg:innen auch bei der ortsverteilten Arbeit in Kontakt bleiben können. Als positiv bei der Zunahme hybrider Arbeit wird die erleichterte Erreichbarkeit der Kolleg:innen angeführt. Besonders bei Themen, die klar sind, sei dies von Vorteil. Im Gegensatz dazu werden Konflikte oder aber auch die Entwicklung einer Lösung bei einem Thema, zu dem es unterschiedliche Meinungen gibt, in diesem Setting als besonders herausfordernd empfunden, da aufgrund fehlender Mimik auch mehr mit der Stimme gearbeitet werden muss, um überzeugend zu wirken. Als weitere Herausforderung werden Ablenkungen und die dadurch beeinträchtigte Konzentration genannt. Als Veränderung wird erkannt, dass ein Austausch häufig auf inhaltlicher Ebene und weniger auf persönlicher Ebene stattfindet. Gibt es inhaltlich keine Schnittpunkte, nimmt der Austausch dadurch generell ab, wodurch persönliche Kontakte vernachlässigt werden. Als wichtiger Punkt in Bezug auf die Führung von hybriden Teams wird daher der Fokus auf die zwischenmenschliche Komponente genannt. Dies sei insbesondere dann schwierig, wenn die eigene Führungskraft es anders vorlebt. Ergänzend dazu ist es aus Sicht der Befragten erforderlich, sich auf das Wohlbefinden und die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter:innen zu konzentrieren.

Der Befragte B4 ist als Ziviltechniker tätig und seit 12 Jahren Führungskraft. Die aktuelle Führungsspanne umfasst 12 Personen. Hybride Arbeit wird als abwechselnde Tätigkeit im Büro sowie im Home Office oder von unterwegs definiert und ist im Ausmaß von einem Tag pro Woche möglich. Als eine der wesentlichen Veränderungen wird genannt, dass es erforderlich ist, mehr mit den Mitarbeiter:innen zu kommunizieren und sich abzustimmen. Dies sei darauf zurückzuführen, dass die Mitarbeiter:innen in unterschiedlichen Kontexten mit anderen Voraussetzungen konfrontiert sind, aber der gemeinsame Kontext fehlt. Dadurch konnten in weiterer Folge Nachteile in den Bereichen Effizienz und Produktivität erkannt werden. Ergänzend dazu wird genannt, dass mit der Flexibilisierung des Arbeitsortes auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten stattgefunden hat, was Schwierigkeiten in der Erreichbarkeit der Mitarbeiter zur Folge hat. Als Veränderung im Bereich der Führung wird ein geringeres Maß an Kontrolle angeführt, welches dazu führt, dass den Mitarbeiter:innen ein höheres Maß an Vertrauen entgegen gebracht werden muss. Dahingegen erfordere es von Mitarbeiter:innen ein höheres Maß an Selbstständigkeit. Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten führen für den Befragten dazu, dass auch die eigene Arbeitszeit an die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen angepasst werden muss, um als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen. Als erforderliche Rahmenbedingung wird neben der Schaffung der technischen Voraussetzungen für einen vollausgestatteten Arbeitsplatz zuhause auch Klarheit in Bezug auf die Arbeitsaufgaben als wesentlich betrachtet. Ergänzend dazu wird es als erforderlich gesehen, die Arbeit so zu gestalten, dass die Mitarbeiter:innen sich laufend austauschen und der persönliche Kontakt nicht zu kurz kommt.

Der Befragte B5 ist seit 6 Jahren als Referatsleiter im Bereich Elektro- und Maschinentechnik tätig und führt aktuell 18 Mitarbeiter:innen. Home Office wird in seinem Team zu rund 50% genutzt, wobei einzelne Personen diese Möglichkeit mehr und andere weniger nutzen. Die Koordinierung der Arbeitstätigkeit wird in diesem Kontext als Schwierigkeit wahrgenommen, weshalb das Intervall für Team Besprechungen intensiviert wurde. Dennoch fehlt der persönliche, soziale Kontakt. Im Zuge der Umstellung auf hybrides Arbeiten hat der Zusammenhalt durch die Koordinierung der neuen Arbeitsweise zugenommen. Mittlerweile scheint der persönliche Austausch selbst bei physischer Anwesenheit im Büro rückläufig zu sein, da bedingt durch die Zunahme von virtuellen Besprechungen auch bei Anwesenheit im Büro, viel Zeit am eigenen Arbeitsplatz verbracht wird. Der geringe physische Kontakt und damit verbunden das Fehlen nonverbaler Signale wird als Auslöser für Konflikte wahrgenommen. Als wichtiger Punkt wird genannt, dass das Zusammengehörigkeitsgefühl beispielsweise durch Teambuildingaktivitäten gestärkt werden muss. Dazu wird es auch als erforderlich betrachtet, jede Chance zu

nutzen um zu kommunizieren. Als Führungskraft ist man in diesem Kontext ergänzend gefordert, entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen und den Mitarbeiter:innen Autonomie zu geben, ihre Arbeitstätigkeit selbstständig zu erledigen, ohne dabei das übergeordnete Ziel aus den Augen zu verlieren. Als wichtig wird ergänzt, dass es kein Richtig oder Falsch gibt, sondern man auch als Team den Mut haben muss, immer neue Arbeitsweisen auszuprobieren. Führung wird als situationsbezogen beschrieben. Als erforderliche Rahmenbedingung für hybride Zusammenarbeit wird abschließend die technische Ausstattung, beginnend bei Hardware bis hin zu Datenpaketen genannt.

Die Befragte B6 ist in der Personalentwicklung eines Infrastrukturunternehmens tätig und dort unter anderem für die Lehrlingsausbildung tätig. Sie ist seit 5 Jahren Führungskraft. Die Führungsspanne umfasst aktuell 7 Mitarbeiter:innen. Hybrides Arbeiten wird durch den Begriff Home Office und der Nutzung digitaler Kommunikationsmedien beschrieben und weiters mit einem höheren Maß an erforderlicher Flexibilität in Verbindung gebracht. In der Organisation sind derzeit 100% Home Office möglich, wobei die Befragte es bevorzugt, zumindest einmal pro Woche physisch vor Ort zu arbeiten. Es wird wahrgenommen, dass die Arbeitswelt durch die Zunahme hybrider Arbeit schnelllebiger geworden ist, was damit begründet wird, dass Anfahrts- und Wegzeiten zwischen Terminen im virtuellen Setting nicht mehr erforderlich sind. Als positiv wird hervorgehoben, dass die Abstimmung mit den unmittelbaren Kollegen intensiviert wurde, da man sich häufiger abstimmt. Dies wird jedoch auch als Auslöser für eine Bildung von Untergruppen im Team wahrgenommen. Hybrides Arbeiten wird zudem mit zunehmender inhaltlicher und weniger persönlicher Kommunikation in Verbindung gebracht. Führungskräften kommt in diesem Kontext eine wesentliche Rolle in der Steuerung der Kommunikation zu. Insbesondere im Zuge der Einschulung neuer Mitarbeiter:innen wird der persönliche Kontakt als Voraussetzung betrachtet.

Der Befragte B7 ist als Bauleiter tätig und verfügt über 17 Jahre an Führungserfahrung. Das derzeitige Team setzt sich aus 25 Mitarbeiter:innen zusammen. Hybrides Arbeiten ist beim Befragten grundsätzlich möglich, wird jedoch von den Mitarbeiter:innen nur in geringem Ausmaß angenommen. Dies wird mit dem starken Fokus auf die Baustellenabwicklung sowie der Nähe zum Geschehen auf der Baustelle begründet. Hybrides Arbeiten wird aufgrund individueller Erfahrungen mit sinkender Produktivität in Verbindung gebracht, weshalb der Befragte dem Thema grundsätzlich skeptisch gegenübertritt. Als Veränderung wird eine Verlangsamung von Entscheidungsfindungen wahrgenommen, welche mit fehlender Disziplin sowie fehlenden Rahmenbedingungen im hybriden Setting begründet wird. Weiters wird ergänzt, dass die Zunahme hybrider Arbeit aufgrund

des reduzierten physischen Kontaktes mit einer Entfremdung in Verbindung gebracht wird. Als Herausforderung im Bereich der Führung wird gesehen, dass eine klarere Aufgabenverteilung erforderlich ist.

Der Befragte B8 ist als Senior Consultant in einem international agierenden Unternehmen in der Baubranche tätig, wodurch virtuelles Arbeiten bereits seit geraumer Zeit eine wichtige Rolle spielt. Das lokale Team umfasst 9 Mitarbeiter:innen, welche derzeit zwischen 50-100% Home Office wählen können. Trotz der Erfahrung in der globalen Zusammenarbeit können auf lokaler Ebene Veränderungen in der Zusammenarbeit festgestellt werden. Als Herausforderung wird das Fehlen nonverbaler Signale betrachtet, welche als wesentlicher Bestandteil für die Kommunikation wahrgenommen werden. Als wesentlicher Punkt wird der Fokus auf die Sozialisierung neuer Mitarbeiter:innen mit dem Team betrachtet. Als Herausforderung für Führungskräfte wird genannt, dass diese nun bewusster den Kontakt zu den Mitarbeiter:innen suchen müssen, damit sie auch als Führungskraft wahrgenommen werden. Das Fehlen informeller und ungeplanter Kommunikation wird als Ausgangspunkt dafür betrachtet, dass intensiv darauf geachtet werden muss, sämtliche Informationen zu verteilen. Neben der Ausstattung mit technischem Equipment werden insbesondere Sharing-Konzepte für gemeinsame Dokumente mit durchdachten Berechtigungsstrukturen als erforderlich für die hybride Zusammenarbeit betrachtet. Ergänzend dazu werden die Disziplin der Mitarbeiter:innen sowie die Etablierung von entsprechenden Arbeitsstrukturen als Voraussetzung genannt.

Der Befragte B9 ist seit 8 Jahren als Baugebietsleiter und Führungskraft von 20 Personen tätig. Hybride Arbeit wird als Begriff per se im Alltag nicht verwendet, jedoch als Kombination aus Arbeit im Home Office und Arbeit im Büro beschrieben. Für die Mitarbeiter:innen besteht die Möglichkeit von einem Tag Home Office pro Woche. Als positiver Aspekt der Zunahme hybrider Arbeitsformen wird die damit einhergehende gestiegene Flexibilität der Mitarbeiter:innen betrachtet. Als positiv wird ergänzend hervorgehoben, dass die Erfahrungen mit dem Thema Home Office in den vergangenen beiden Jahren dazu geführt haben, Ängste in Bezug auf ortsverteiltes Arbeiten abzulegen und zu einem gestärkten Vertrauen in die Mitarbeiter:innen geführt hat. Als Herausforderung wird die Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen angesprochen, wobei diese sich nach eigener Einschätzung durch offene Kommunikation im Team bewältigen lässt. Als erforderliche Rahmenbedingungen werden technische Voraussetzung sowie die Adaptierung von bestehenden Systemen erkannt. Im Bereich der Ausstattung der Heimarbeitsplätze sieht der Befragte auch Handlungsbedarf für die Zukunft. Ergänzend wird angeführt, dass die

Effektivität von hybrider Arbeit auch auf den individuellen Fähigkeiten der Mitarbeiter:innen basiert.

Die Befragte B10 ist als Leitung der HR-Services für den Bereich Bau- und Anlagenmanagement tätig und führt ein Team von 3 Personen. Hybride Arbeit wird als Kombination der Arbeit im Büro mit der Arbeit von einem anderen Standort beschrieben. Als Veränderung wird wahrgenommen, dass zunehmend mehr kommuniziert wird und diese Kommunikation auch geplant werden muss, um die laufende Informationsweitergabe sicherzustellen. Die regelmäßige Kommunikation wird als wichtiger Faktor für das gemeinsame Verständnis betrachtet, welches durch die zunehmende örtliche Präsenz beeinträchtigt ist. Im Alltag hat sich hierbei die Einrichtung eines Gruppenchats als förderlich bewiesen. Als Herausforderung für Führungskräfte wird es betrachtet, einen Weg zu finden wie das Team auch unter den geänderten Rahmenbedingungen gut agieren kann. Führung wird als intensiver wahrgenommen, da der Austausch mit den Mitarbeiter:innen deutlich zugenommen hat. In diesem Kontext wird weiter angeführt, dass Arbeitsaufträge bei der hybriden Zusammenarbeit klarer kommuniziert werden müssen, weil die Übermittlung über virtuelle Medien zu Missverständnissen führen kann. Als förderliche Rahmenbedingungen werden neben technischer Ausstattung auch Rahmenbedingungen in Bezug auf Arbeitszeitbestimmungen und Erreichbarkeit sowie die klare Kommunikation der Erwartungen durch die Führungskraft genannt.



## 8.2 Untersuchungsergebnisse

Im Zuge der Analyse der Interviews konnten die Interviewinhalte in Anlehnung an die Forschungsfragen zu den Hauptkategorien Zusammenarbeit, Führung und Rahmenbedingungen verdichtet werden. Ergänzend dazu wurde eine vierte Hauptkategorie zur Bestimmung des Begriffes sowie dem Ausmaß an hybrider Zusammenarbeit gebildet. Auf Basis häufig genannter und inhaltlich zusammenhängender Aussagen wurden innerhalb der Hauptkategorien weiterführende Subkategorien abgeleitet. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Interviews dargestellt.

### 8.2.1 Definition und Ausmaß hybrider Arbeit

Als Einstieg in das Interview wurden die Befragten gebeten, ihr Verständnis von hybrider Zusammenarbeit sowie die subjektive Relevanz des Themas im Team zu erläutern. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten hybride Arbeit als Mischung zwischen der Arbeit im Büro und der Arbeit außerhalb der Arbeitsstätte beschreiben. Erkennbar ist, dass die Befragten hybride Arbeit dabei synonym oder in Zusammenhang mit Home Office beschreiben. Die Beschreibung von hybrider Arbeit beschränkt sich jedoch nicht auf die Tätigkeit am Wohnort. Hybrides Arbeiten wird auch als Arbeit von unterschiedlichen Standorten identifiziert

*„Also unter hybrider Arbeit verstehe ich eigentlich das manche Mitarbeiter vom Büro aus und andere von zuhause aus oder von wo auch immer zusammenarbeiten. Also eigentlich eine Kombination aus Home Office und der normalen Arbeit im Büro“ (B10, Zeile 8-10)*

*„Also nicht nur das eine und nicht nur das andere, sondern eben irgendwo, ob das jetzt zuhause ist oder ob das jetzt am Zweitwohnsitz ist oder in einem anderen Büro sei einmal dahingestellt“ (B4, Zeile 4-6)*

Die Befragten B1 und B6 bringen hybride Arbeit zudem in Verbindung mit zunehmender zeitlicher Flexibilität. So wird wahrgenommen, dass durch die Etablierung hybrider Arbeit zunehmend auch die Arbeitszeit flexibler gestaltet wird.

*„Das hat sich bei uns eigentlich schon vor Corona viel geändert im Hinblick auf "Arbeiten von wo und wann auch immer", also es ist flexibler geworden von wo aus und zu welcher Uhrzeit man arbeitet“ (B1, Zeile 6-8)*

Ergänzend dazu beschreibt der Befragte B6 hybrides Arbeiten durch eine zunehmende Virtualität.

*„Also es ist durchaus auch online, also hauptsächlich für mich auch online arbeiten aber mittlerweile auch im Zuge dessen das manche Personen ja dann doch vor Ort sind, dass man dann online auch dazu geschaltet wird“ (B6, Zeile 13-15)*

Gefragt nach den Erfahrungen mit hybrider Zusammenarbeit zeigen die Ergebnisse der Interviews, dass bei dem Großteil der Befragten hybride Zusammenarbeit vor der Covid19 Pandemie nur geringe Relevanz hatte. So ist erkennbar, dass Home Office vor der Pandemie nicht oder nur in Einzelfällen angeboten wurde.

*„Vor der Pandemie gab es Home Office nur teilweise, bzw. für bestimmte Personen in sehr geringem Ausmaß aber es war grundsätzlich bei uns nie ein wirkliches Thema. In den einzelnen Fällen war es bei den Referenten mit einem einzelnen Tag in der Woche geregelt“ (B2, Zeile 74-77)*

Der Befragte B7 führt dies auf träge Strukturen im Unternehmen zurück.

*„Ich glaube auch das wir als Bauunternehmen allgemein eher sehr träge Strukturen haben. Das wir sagen: "Ok, das war immer so". Deswegen hat man auch vorher nicht viel drüber nachgedacht. Also es hat mit Corona sicherlich ein Anstoß, ein Umdenken stattgefunden“ (B7, Zeile 47-50)*

Der Befragte B5 führt in diesem Zusammenhang an, dass obwohl die Nutzung von Home Office durch ihn als Reaktion auf den Wunsch einzelner Mitarbeiter:innen proaktiv angeboten wurde, diese Möglichkeit vor der Pandemie nur in geringem Ausmaß genutzt wurde.

*„Gut, also pre Corona war das eine sehr interessante Frage, weil ich versucht habe ein wenig mehr Home Office zu forcieren aber auch zur Verfügung zu stellen beziehungsweise auch anzubieten. Teilweise wurde das auch von Mitarbeitern bevor*

*sie zur mir ins Team gekommen sind auch angefragt. In Summe ist es aber nicht so besonders angekommen“ (B5, Zeile 7-10)*

Die geringe Erfahrung mit hybrider Zusammenarbeit zeigt sich neben der geringen Nutzung hybrider Arbeitsformen vor Beginn der Pandemie auch durch nicht vorhandene technische Ausstattung und Kommunikationsplattformen (B4, Zeile 27-28)

Im Zuge der Interviews ist weiter erkennbar, dass selbst dann, wenn hybride Arbeitsformen wie Home Office oder Telearbeit vor der Pandemie etabliert wurden, die Arbeitsstrukturen aufgrund der geringen Nutzung nur geringfügig adaptiert wurden. So beschreibt die Befragte B2, dass Besprechungen vor der Pandemie grundsätzlich in Präsenz vor Ort abgewickelt wurden.

*„Das haben aber auch nicht viele genutzt. Weil bis dahin einfach auch alle Termine vor Ort waren, da gab es bei uns noch keine Teams Termine oder ähnliches. Die typische Arbeitsweise war, man setzt sich zusammen, bespricht ein Thema und findet gemeinsam Lösungen dazu“ (B2, Zeile 77-80)*

Die Interviewergebnisse zeigen, dass auch die aktuelle Ausprägung hybrider Arbeitsformen im beruflichen Alltag der Befragten variiert. Während bei einem Teil der Befragten bis zu 100 Prozent außerhalb des betrieblichen Standortes gearbeitet werden kann und auch internationale Arbeitsbeziehungen bestehen, ist die Nutzung hybrider Arbeitsformen bei anderen auf einen Tag pro Woche beschränkt.

Als Begründung für eine tendenziell geringe Nutzung von Home Office wird von den Befragten mehrfach ein Bezug zur Branche hergestellt. So wird angeführt, dass die Arbeitstätigkeit innerhalb der jeweiligen Branche die persönliche Anwesenheit vor Ort erfordert.

*(...) dadurch das wir sehr stark mit Baustellen verbunden sind ist es tendenziell so dass wir doch sehr stark anwesend sein müssen. (B7, Zeile 4-5)*

Von den Befragten wird weiter angeführt, dass es insbesondere im Bereich des manuellen Personals keine oder nur eingeschränkte Möglichkeiten zur Nutzung hybrider Arbeitsformen gibt.

*„Ja und beim manuellen Personal gibt es natürlich kein Home Office weil das vom Job her natürlich nicht möglich ist das man das von zuhause aus macht. Da muss man natürlich auf den Baustellen draußen sein und mit den Leuten in Kontakt sein“ (B7, Zeile 22-24)*

Der Befragte B5 ergänzt die Definition von hybrider Zusammenarbeit deshalb weiter, indem er argumentiert, dass seine Arbeitssituation sogar *“doppelt hybrid“* ist, weil in einem Teil der Abteilung, nämlich beim manuellen Personal, gar kein Home Office möglich ist (B5, Zeile 223-225).

Die Befragten B2 und B7 führen weiter an, dass sich Home Office mit zunehmender Nähe zum manuellen Personal, beispielweise auf Ebene der Werkmeister:innen als schwierig gestaltet, und die Nutzung der Home Office Möglichkeit tendenziell abnimmt. Als Begründung dafür wird der persönliche Kontakt zu den Mitarbeiter:innen genannt.

*„Im manuellen Bereich ist es so geregelt, dass die Werkmeister, also sozusagen die Führungskräfte vor Ort einen Tag in der Woche Home-Office machen können. Damit sie manche Personalangelegenheiten oder Anträge etc. von zuhause aus machen könnten. Es ist aber eigentlich so, dass die das gar nicht nutzen, vielleicht maximal einmal im Monat. Weil, es ist ja so, dass das manuelle Personal vor Ort die Arbeit verrichten muss, und dementsprechend sollte auch immer der Werkmeister vor Ort sein“ (B2, Zeile 21-27)*

*„Ja genau, dass ist einfach oft so, dass man es gewohnt ist die Dinge persönlich zu besprechen. Da schaut der Werkmeister regelmäßig auf der Baustelle vorbei oder der Mitarbeiter geht einfach mal ins Büro zum Chef rauf geht, wenn man etwas braucht. Da merkt man schon, dass es manchmal schwierig ist, wenn dann jemand mal im Home Office ist“ (B2, Zeile 32-35)*

Der Befragte B7 führt an, dass hybride Zusammenarbeit aktuell in seinem Team eine geringe Rolle spielt und die Home Office Möglichkeit nach wie vor nur wenig genutzt wird. Hybride Zusammenarbeit beschränkt sich in diesem Fall auf die abteilungsübergreifende und externe Kooperation.

*„Ja, bei uns ist eigentlich dieses hybride Arbeiten nicht wirklich weit verbreitet (...) Daher ist es bei uns auch so, dass wir die Besprechungen nicht wirklich in einer*

*hybriden Form haben. Das findet nur wenig statt, eigentlich mehr mit anderen Bereichen oder unseren Auftraggebern als im Team“ (B7, Zeile 3-11)*

Gefragt nach dem Ausblick, wie sich hybride Zusammenarbeit in der Zukunft entwickeln wird ist erkennbar, dass die Befragten davon ausgehen, dass hybride Zusammenarbeit auch in der Zukunft ein fixer Bestandteil der Arbeitswelt sein wird, welchem immer mehr Relevanz zukommt. Gleichzeitig ist jedoch auch erkennbar, dass die Befragten das Erfordernis des physischen Kontaktes als wesentlich betrachten. Dieser wird insbesondere in Verbindung mit der Branche sowie der Baustellentätigkeit als wesentlich betrachtet. Es wird mehrfach angeführt, dass das Ausmaß hybrider Zusammenarbeit reduziert werden muss, damit die Zusammenarbeit künftig in der gewohnten Qualität weitergeführt werden kann.

*„(...) ich kann mir schon vorstellen das es auch weiterhin die Möglichkeit für Home-Office bei uns gibt, aber sicher nicht in dem Ausmaß in dem das jetzt grad, aufgrund der Pandemie ist. Aus meiner Sicht funktioniert langfristig nur 1 Tag in der Woche (...)“ (B2, Zeile 41-43)*

Die Befragten führen weiter an, dass bei den Mitarbeiter:innen vor der Pandemie eine starke Nachfrage nach hybriden Arbeitsformen vorhanden war. So wurde die Etablierung flexibler Arbeitsformen im Unternehmen von dem Befragten B1 vor der Pandemie ausgehend von der Tendenz der Mitarbeiter:innen als Strategiethema aufgegriffen. Der Befragte führt jedoch an, dass bedingt durch die kontinuierliche Zunahme hybrider Zusammenarbeit und die dadurch gestiegenen Herausforderungen, ein Rückgang der Nachfrage nach flexiblen Arbeitsformen wahrgenommen wird (B1, Zeile 48-57)

Es kann zusammenfassend gesagt werden, dass das Ausmaß an hybrider Zusammenarbeit in Verbindung mit der Nutzung flexibler Arbeitsformen steht und vor dem Beginn der Covid19 Pandemie bei den Befragten von geringer Relevanz war. Es zeigt sich weiter die Tendenz, das Ausmaß hybrider Zusammenarbeit unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontextsituation künftig wieder zu reduzieren. Wenngleich die Ausprägung hybrider Zusammenarbeit sowie das Home Office Potenzial im beruflichen Alltag bei den Befragten variiert, bringen diese hybride Zusammenarbeit mit zahlreichen Veränderungen in Verbindungen, welche in den nachfolgenden Kapiteln eingehend beleuchtet werden.

## 8.2.2 Zusammenarbeit – Veränderungen und Herausforderungen

Gefragt nach den Veränderungen in der Zusammenarbeit durch die Zunahme hybrider Arbeitsformen werden zahlreiche, wenn auch unterschiedliche Aspekte und daraus resultierende Herausforderungen in der Zusammenarbeit genannt. Die Interviewergebnisse zeigen insbesondere im Bereich der Kommunikation, dem Informationsaustausch sowie dem persönlichen Kontakt wesentliche Veränderungen. Die Veränderung in der Zusammenarbeit umfasst für die Befragten weiter auch die Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen sowie die Produktivität. Abschließend sind auch zunehmende Konflikte als Auswirkung der neuen Form der Zusammenarbeit erkennbar.

### 8.2.2.1 Kommunikation und Informationsaustausch

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass sich insbesondere die Kommunikation durch die Zunahme hybrider Zusammenarbeit wesentlich verändert. So zeigt sich bei dem Großteil der Befragten durch die Zunahme hybrider Arbeitsformen eine ausgeprägte Nutzung elektronischer Hilfsmittel sowie virtueller Tools zur Kommunikation.

*„Mittlerweile hat da jeder seinen eigenen Zoom Account, wir nutzen Zoom Chats und so weiter. Und wir haben auch die mobilen Geräte weiter ausgerollt (...)“ (B1, Zeile 73-74).*

*„Man kommuniziert halt jetzt über MS Teams aber hauptsächlich eben auch über E-Mail“ (B2, 88-89)*

*„Momentan ist es so, dass natürlich die Mitarbeiter die im Büro sind können ganz normal zum anderen Arbeitsplatz gehen und sich abstimmen. Ansonsten erfolgen die Abstimmungen bei uns zu 90 Prozent über Teams und zu 10 Prozent übers Telefon“ (B4, Zeile 43-45)*

Es zeigt sich, dass das Ausmaß der zur Kommunikation eingesetzten Geräte und Systeme variiert. Während bei dem Befragten B9 die Kommunikation bei ortsverteilter Arbeit vorwiegend per Telefon und über Chatgruppen via WhatsApp erfolgt, beschreiben andere eine deutlich größere Zunahme der Nutzung virtueller Tools zur Kommunikation. So führt der Befragte B4 an, dass mit den Kolleg:innen welche nicht vor Ort arbeiten, in hohem Ausmaß via Microsoft Teams kommuniziert wird. In Ergänzung dazu beschreibt

der Befragte B7, dass im Team selbst kaum virtuelle Tools zur Kommunikation eingesetzt werden, diese jedoch zunehmend für die Kommunikation mit Auftraggeber:innen erforderlich sind (B7, Zeile 9-11).

Bei der Wahl der Kommunikationsmedien wird von der Befragten B2 ein Generationenunterschied in der Präferenz wahrgenommen. So wird beschrieben, dass die ältere Generation das Telefon als bevorzugtes Kommunikationsmittel heranzieht, wohingegen die jüngeren Kollegen die neuen Kanäle umfassend nutzen (B2, Zeile 107-116).

Als Herausforderung wird es betrachtet, dass bei der Nutzung von virtuellen Tools zur Kommunikation, die Übertragung von zwischenmenschlichen Reaktionen wie etwa Mimik oder Gestik in der hybriden Zusammenarbeit reduziert ist. Die reduzierte Übertragung nonverbaler Signale wird als weitreichender Einflussfaktor auf die zwischenmenschliche Zusammenarbeit wahrgenommen. So wird die Kommunikation bei virtueller Zusammenarbeit aufgrund der reduzierten Übertragung nonverbaler Signale sowie einer wahrgenommenen Tendenz zur schriftlichen Kommunikation als zunehmend unpersönlicher beschrieben.

*„Da fehlt einfach komplett die persönliche Mimik, das persönliche Miteinander geht komplett verloren“ (B2, 57-58)*

*„Und das ist oft auch weil dann die ganze Mimik und die ganzen Sachen nicht so gut wahrnimmt über die Online Meetings. Und ist es ja dann oft auch so dass viele ganz blind sind ohne Kamera. Da weißt du halt gar nicht wie dein gegenüber gerade reagiert auf das was du sagst“ (B7, Zeile 152-155)*

Der Befragte B8 führt dies insbesondere auf den fehlenden direkten Augenkontakt zurück.

*„Man kann schon sagen das die menschliche Komponente dabei verloren geht. Ich glaube aber das hängt sehr viel davon ab, von dem direkten Augenkontakt den du nicht hast“ (B8, Zeile 65-66)*

Als Herausforderung dabei wird erkannt, dass es bei hybriden Meetings schwierig ist, das „nicht Gesprochene“ wahrzunehmen wodurch der Gesprächsfluss beeinflusst wird (B1, Zeile 89).

Die Befragte B3 ergänzt weiter, dass die Kommunikation aufgrund des reduzierten non-verbalen Feedbacks schwieriger ist, da mehr mit der Stimme gearbeitet werden muss. Dies wird insbesondere dann als herausfordernd betrachtet, wenn es darum geht unterschiedliche Ansichten zusammenzuführen.

*„Das merke ich richtig, dass ist körperlich anstrengend. Wahrscheinlich weil man mehr mit der Stimme arbeitet und ich weiß nicht, irgendetwas im Körper arbeitet dann mit damit man noch genug Überzeugungs- und Ausdrucksstärke hat. Das finde ich echt anstrengend“ (B3, Zeile 128-130“*

Als Veränderung wird zudem eine Zunahme schriftlicher Kommunikation erkannt. Die Befragte B2 beschreibt das dadurch der Kontakt abnimmt und kein richtiger Austausch mehr stattfindet.

*„Das heißt wenn irgendwas gebraucht wird, wird eine E-Mail geschickt mit der Info was man braucht aber es findet in Wirklichkeit, finde ich, kein richtiger Kontakt mehr statt. Es ist also überspitzt formuliert ein „Aufträge hin und her schieben“ per E-Mail Kommunikation“ (B2, Zeile 89-92)*

Die Befragte B10 ergänzt als Herausforderung der schriftlichen Kommunikation, dass insbesondere via E-Mail die inhaltliche Botschaft schwierig zu übermitteln ist.

*„In einer E-Mail kommt das dann oft nicht rüber was man eigentlich erzählen will“ (B10, Zeile 86-87).*

Die Befragten beschreiben weiter Veränderungen in der Häufigkeit der Kommunikation und differenzieren dabei zwischen aufgaben- und beziehungsorientierter Kommunikation. So zeigt sich, dass die Kommunikation mit den unmittelbaren Kolleg:innen, mit welchen gemeinsam an einem Projekt oder dergleichen gearbeitet wird, in einigen Fällen durchaus zugenommen hat und als positiv betrachtet wird.

*„Besonders gut ist aus meiner Sicht die permanente Abstimmung mit den unmittelbaren Teammitgliedern. Also bei uns ist es wirklich so, wenn es was gibt das wir uns dann anschauen oder gleich anrufen über Teams und uns austauschen, updaten was gerade am Tisch liegt“ (B6, Zeile 162-164)*



Es wird jedoch wahrgenommen, dass wenn nicht direkt ein inhaltliches Thema gemeinsam bearbeitet wird, der Austausch deutlich reduziert ist. Aufgrund der reduzierten Anzahl der face-to-face Kontaktmöglichkeiten, wie beispielsweise die zufällige Begegnung am Gang oder beim Mittagessen, nimmt der persönliche Kontakt zu den Kolleg:innen ab. Es wird in diesem Kontext als herausfordernd betrachtet, den Kontakt mit den Kolleg:innen aufrechtzuerhalten.

*„Und wenn ich jetzt mit jemandem nicht unbedingt ein Fachthema gerade habe, dann sehen wir uns halt gar nicht. (...) Aber ich kann natürlich nicht mit allen versuchen in Kontakt zu bleiben mit denen ich irgendwann wieder zusammenarbeiten könnte. Das schaffe ich nicht“ (B3, Zeile 215-217, 220-221)*

Die Zunahme hybrider Zusammenarbeit wird weiter mit einem höheren Grad an Aufgabenorientierung in der Kommunikation in Verbindung gebracht. Es wird argumentiert, dass sich die Kommunikation dahingehend verändert hat, dass sich der Kontakt durch die Zunahme hybrider Zusammenarbeit oftmals auf den inhaltlichen Austausch beschränkt.

*„Wir arbeiten natürlich weiter aber auf der persönlichen Ebene ist der Austausch weniger da“ (B3, Zeile 215-216)*

*„Also gerade der Austausch auf persönlicher Ebene passiert eigentlich eher, wenn wir uns dann auch vor Ort sehen. Über Teams ist es im direkten Kontakt dann eher aufgabenbezogen“ (B6, Zeile 226-227)*

Dies wird von den Befragten damit erklärt, dass ein Austausch auf persönlicher Ebene in der hybriden Zusammenarbeit nicht gezielt forciert wird und lange online Termine tendenziell vermieden werden.

*„Und ganz ehrlich: ich glaub nicht, dass es oft vorkommt das man jetzt seinen Kollegen anruft nur um zu fragen wie es ihm geht, das ist dann eher in Verbindung mit der Arbeit, weil man sowieso was besprechen muss“ (B1, Zeile 165-167)*

*„Das hat sich verändert, auch weil ich es dann oft schon leid bin online in Terminen zu hängen, dass ich dann einfach so darauf fokussiert bin alle Dinge die zu erledigen sind, zu erledigen, das freut mich dann schlicht gesagt manchmal einfach nicht mehr, weil ich dann einfach vom Computer weg möchte“ (B6, Zeile 229-232)*

Im Zusammenhang mit diesen Veränderungen wird beschrieben, dass sich der Austausch durch den reduzierten persönlichen Kontakt, auf die unmittelbaren Kolleg:innen fokussiert. Es wird weiter wahrgenommen, dass es dadurch zu der Bildung von Gruppen kommt.

*„Also ich merk, dass es bei mir im Team mittlerweile sehr in die Richtung Grüppchenbildung geht obwohl wir eigentlich ein sehr gut funktionierendes und zusammenhaltendes Team sind“ (B6, Zeile 113-118)*

Von den Befragten wird weiter wahrgenommen, dass es bedingt durch die zunehmende Verteilung der Mitarbeiter:innen auf unterschiedliche Standorte schwieriger wird, Informationen auszutauschen. Als Herausforderung im Kontext hybrider Zusammenarbeit wird es deshalb gesehen, dass bei unzureichender Kommunikation der Informationsfluss beeinträchtigt ist.

*„Also am Anfang war das schon ein Problem mit der Kommunikation, weil teilweise die Informationen gefehlt haben“ (B10, Zeile 84-85)*

Insbesondere der informelle Austausch wird in diesem Kontext angeführt. Es wird argumentiert, dass dieser Austausch, der im Büro häufig ungeplant und nebenbei passiert, abnimmt.

*„Das was fehlt ist so diese interne Kommunikation, die so läuft. Und zwar oft so unbewusst läuft. (...). Aber dieser nicht vereinbarte Kommunikationsfluss, der fehlt. Und das ist auch eigentlich nicht ersetzbar“ (B9, Zeile 96-97, 107-108)*

*„Wenn ich im Büro bin grieg ich mit wie es bei der Kollegin grad läuft im Projekt“ (B10, 67, 68)*

Dieser Aspekt wird jedoch als wichtig für den Informationsaustausch betrachtet und im Kontext hybrider Zusammenarbeit als herausfordernd betrachtet. Als Reaktion auf diese Herausforderungen wird von den Befragten ein steigender Kommunikationsaufwand wahrgenommen.

*„Also ich glaube schon, dass man mehr reden muss miteinander und extrem darauf achten das alle die Informationen haben die sie brauchen“ (B8, Zeile 169-170)*

*„Jetzt wo wir uns doch seltener sehen müssen wir dazu einen Termin ausmachen oder uns eben anschatten auf Teams. Das ist jetzt schon mit mehr Aufwand verbunden würd ich sagen“ (B10, Zeile 67-70)*

Um den fehlenden Informationsfluss zu kompensieren, wird es als erforderlich betrachtet, die Kommunikation gezielt zu planen und zu intensivieren.

*„(...) so dieses zwischen den Zeilen und das nebenher Informationen bekommen oder aber auch meine Inputs geben oder meine Aufträge, jetzt mal abgesehen von den schriftlichen ist wesentlich schwieriger. Jetzt muss man wirklich geplanter vorgehen“ (B5, Zeile 66-71)*

*„Also wir müssen uns mehr Zeit dafür einplanen uns ein Update zu bestimmten Themen zu geben die vorher so nebenbei gelaufen sind“ (B10, Zeile 65-67)*

Es wird beschrieben, dass in diesem Kontext eine Hemmschwelle bei den Mitarbeiter:innen wahrgenommen wird. Es zeigt sich, dass die Tatsache das bei hybrider Zusammenarbeit, die informelle Kommunikation wegfällt und auch für kleinere Anliegen eine Besprechung geplant werden muss, dazu führt, dass einzelne Mitarbeiter:innen davor zurückschrecken Fragen zu stellen, was sich in weiterer Folge negativ auf die Teamleistung auswirkt.

*„Aber im hybriden muss man dann eine Teams Besprechung planen und ich glaube da ist die Hemmschwelle dann oft im Weg, wirklich eine Besprechung einzutakten, wenn es vielleicht nur um eine kleine Sache geht“ (B6, Zeile 196-198)*

Der zunehmende Kommunikationsaufwand im Kontext hybrider Zusammenarbeit zeigt sich laut den Befragten auch darin, dass Besprechungsformate verdichtet wurden.

*„ (...) also grad beim digitalen arbeiten haben wir die Teambesprechungen extrem verdichtet. Mindestens einmal in der Woche, wo dann auch jeder zu Wort kommen sollte. Das hat schon zumindest geholfen den laufenden Kontakt herzustellen, damit man sich wirklich miteinander digital austauscht“ (B1, Zeile 198-201)*

*„Und wir haben jetzt auch mehr kurze Meetings. Früher haben wir alle zwei Wochen ein Team Jour Fix gehabt. Jetzt machen wir es so, dass es Montag in der Früh einen kurzen Update Call gibt, da erzählt jeder was in dieser Woche so die*

*wichtigsten Themen oder Termine sind, damit die anderen wissen was die Woche gerade passiert“ (B10, Zeile 89-91).*

Es wird ergänzt, dass dies insbesondere für das gemeinsame Verständnis der Teamkolleginnen wesentlich ist (B10, Zeile 90-92).

Um den Kommunikationsfluss auch bei ortsverteilter Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten, wurden bei den Befragten unter anderem Chat Gruppen etabliert, welche eine Plattform für den Austausch bieten sollen.

*„Wir haben natürlich verschiedene Chat Gruppen aufgemacht für Small Talk wobei das meistens so für Kleinigkeiten verwendet wird, aber dafür fast täglich“ (B3, Zeile 64-66)*

*„Jetzt stellen wir Infos eben in den Chat, dann kann dort jeder zugreifen und es geht nix unter“ (B10, Zeile 87-88)*

Im Zuge der Interviews wird weiter angeführt, dass hybride oder virtuelle Besprechungen häufig mit geringerer Aufmerksamkeit wahrgenommen werden. Dies wird unter anderem darauf zurückgeführt, dass parallel zu virtuellen Besprechungen gearbeitet wird.

*„Was für mich da der Hauptpunkt ist, ich hab einfach das Gefühl, wenn man dann so Online Besprechungen hat, die meisten Personen sind dann oft nicht wirklich in der Besprechung dabei. Sondern da wird dann nebenbei E-Mail gelesen oder an etwas anderem gearbeitet. Man hört halt mit und wenn man sozusagen angesprochen wird dann redet man auch mit aber ansonsten ist man oft nicht wirklich beteiligt“ (B2, Zeile 63-67)*

*„Naja und das negative beim hybriden Arbeiten ist: Du tendierst dazu nebenbei extrem viel zu arbeiten. Du füllst nebenbei dein Excel Sheet aus, du beantwortest nebenbei deine Mails und du machst eine Besprechung“ (B8, Zeile 180-182)*

Die im hybriden Kontext im Vergleich zur traditionellen Zusammenarbeit wahrgenommene geringere Aufmerksamkeit im Zuge von Besprechungen wird als beeinflussender Faktor für das Ergebnis von Besprechungen wahrgenommen (B2, Zeile 67-69)

Weiter wird angegeben, dass die Kommunikation insbesondere dann schwierig ist, wenn ein Teil der Mitarbeiter:innen vor Ort gemeinsam beispielsweise in einem Besprechungsraum ist und ein anderer Teil über virtuelle Tools zugeschaltet wird. Die Auswirkungen der eingeschränkten Übertragung der nonverbalen Kommunikation werden in dieser Form der Zusammenarbeit als umfassender als in der ausschließlich virtuellen Kommunikation beschrieben.

*„Aber gerade, wenn ein Teil eben im Besprechungszimmer sitzt und der andere Teil eben nicht, dann geht aus meiner Sicht ein großer Teil der Kommunikation verloren, also die nonverbale Kommunikation geht total verloren. Noch mehr als wenn man rein digital zusammensitzt“ (B1, Zeile 92-95)*

Begründet wird dies damit, dass es in diesem Kontext beispielsweise in Diskussionen schwieriger ist, jene Personen, die von zuhause aus teilnehmen, miteinzubinden. Weiters werden hier auch Probleme mit der Akustik erkannt, weshalb es vielfach bevorzugt wird, Besprechungen vollständig digital abzuwickeln.

*„Also da habe ich persönlich schon auch die Erfahrung gemacht, dass es manchmal besser ist die Besprechung komplett digital zu machen“ (B1, 105-107)*

Die Befragten geben an, dass es wichtig ist, sich bewusst Zeit für die Kommunikation sowie den Informationsaustausch im Team zu nehmen.

*„Im Büro läuft das automatisch, weil man sich ja ohnehin sieht. Von zuhause aus muss man sich schon bewusst die Zeit nehmen jemanden zum Beispiel anzurufen“ (B1, Zeile 163-164)*

Darüber hinaus wird bei einzelnen Themen die persönliche Kommunikation als erforderlich betrachtet.

*„Aber trotzdem ist das persönliche da schon auch wichtig. Also ich glaube generell daran, heikle Besprechungen würde ich jetzt nicht hybrid oder digital führen. Bei manchen Themen ist es einfach schon auch wichtig, dass man das gegenüber vor sich hat und dass es zu keinen Missverständnissen kommt“ (B7, Zeile 149-152)*

### 8.2.2.2 Persönlicher Kontakt – Veränderungen und Auswirkungen

Die Befragten beschreiben einstimmig, dass der persönliche Kontakt für die Zusammenarbeit essentiell ist. Ausschließlich virtueller oder telefonischer Austausch untereinander wird als nicht äquivalent zur persönlichen Kommunikation betrachtet (B5, Zeile 17-18). Bedingt durch die zunehmende Nutzung elektronischer Hilfsmittel in Kombination mit der Verteilung der Arbeitstätigkeit auf unterschiedliche Standorte wird der persönliche Kontakt jedoch reduziert.

Durch den reduzierten face-to-face Kontakt wird die Gefahr erkannt, dass die Mitarbeiter:innen auseinanderdriften und es zu einer Entfremdung der Teammitglieder kommt.

*„Ich habe schon den Eindruck, dass es ein bisschen zu einer Entfremdung kommt“  
(B7, Zeile 117-118)*

*„Also mein Gefühl ist auch so im Team, dass man sich seitdem schon ein bisschen mehr verliert“ (B6, Zeile 92-93)*

*„Das geht für mich soweit, dass teilweise einzelne Bereiche mit denen ich nicht ständig zu tun habe komplett fremd sind als wär das eigentlich ein ganz anderer Bereich“ (B6, Zeile 120-122)*

Als Folge des reduzierten persönlichen Kontakts werden Herausforderungen beim Aufbau sowie der Pflege von zwischenmenschlichen Beziehungen sowohl zwischen Mitarbeiter:innen als auch mit anderen Stakeholdern wie Kund:innen oder Auftragnehmer:innen betrachtet. Dieser Aspekt wird sowohl auf die fehlende persönliche Interaktion als auch auf die fehlenden Möglichkeiten zu informellem Wissensaustausch zurückgeführt.

*„Also da gab es vorher viel mehr Möglichkeiten bei uns auch dieses Zwischenmenschliche aufzubauen auch zu den Kunden, das fehlt jetzt“ (B1, Zeile 133-134)*

Auffallend ist, dass im Zusammenhang mit dem persönlichen und sozialen Kontakt sowie dem Informationsaustausch häufig das Thema Mittags- oder Kaffeepause genannt wird. Das Zusammentreffen der Mitarbeiter:innen in diesem informellen Setting wird als wichtig für die Teamdynamik sowie den Austausch auf persönlicher Ebene betrachtet.

*„Wenn man persönlich zusammensitzt, dann plaudert man danach vielleicht noch, geht sich gemeinsam einen Kaffee holen und dann ist das einfach etwas ganz anderes als wenn man nur kurz inhaltlich über Teams redet. Also dieses Soziale geht einfach so verloren. Man hat persönlich einfach meiner Meinung nach einen ganz anderen Zugang zu den Mitarbeitern“ (B2, Zeile 218-222)*

Der persönliche Kontakt und Austausch untereinander, beispielsweise im Zuge von Team-Events wird neben dem Aufbau persönlicher Beziehungen auch als wichtiger Faktor für die Motivation der Mitarbeiter:innen genannt.

*„(...) da bekommt man dann erst wieder mit was die Personen im Alltag wirklich beschäftigt. Ich glaube das uns als Referat diese Termine wirklich gut tut. Also bei mir ist das zumindest so. Ich bin danach immer total motiviert“ (B6, Zeile 136-139)*

Die Befragten befinden es aufgrund der genannten Aspekte als wesentlich, die sozialen Kontakte zu pflegen. Dafür werden insbesondere regelmäßige persönliche Treffen als wichtig betrachtet und als Basis für die zukünftige Zusammenarbeit vorgeschlagen.

*„Ich glaube es wäre gut, wenn man so einen fixen Tag hätte wo jeder irgendwie da sein sollte in der Firma. Also einen Tag den man dann vielleicht auch dafür nutzt das man dann gemeinsam essen geht damit das am Leben gehalten wird. Weil davon lebt das Business. Also das man soziale Kontakte pflegt“ (B8, Zeile 81-84)*

### **8.2.2.3 Onboarding neuer Mitarbeiter:innen**

Die Interviewergebnisse zeigen, dass insbesondere im Zuge der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen sowie dem nachfolgenden Onboardingprozess zahlreiche Herausforderungen bei hybrider Zusammenarbeit gesehen werden, weshalb die Ergebnisse nachfolgend dargestellt werden.

Die persönliche Interaktion wird im Speziellen im Zuge der Einstellung neuer Mitarbeiter:innen als wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Integrierung ins das Team wahrgenommen.

*„Das haben wir doch recht gut geschafft, dass die beiden so gut integriert sind in den unterschiedlichen Bereichen aber nur weil wir wirklich vor Ort waren“ (B3, Zeile 39-40)*

Es wird betont, dass in dieser Phase der persönliche Kontakt sowohl für die Vernetzung der Mitarbeiter:innen als auch für die Identifikation mit dem Unternehmen und die Akzeptanz durch bestehende Teammitglieder erforderlich ist.

*„Also meiner Meinung nach ist ein wesentliches Thema das neue Mitarbeiter jetzt nur sehr schwer in die Firma rein finden. Es dauert sehr lange bis sich die Leute kennen lernen und vernetzen können und sich mit der Firma identifizieren“ (B8, Zeile 74-76)*

Die Befragte B3 beschreibt dass die persönliche Anwesenheit der neuen Mitarbeiter:innen vor Ort wichtig dafür war, dass diese von den dienstälteren Kolleg:innen akzeptiert werden.

*„Ja und gerade auch die Akzeptanz, wenn es auch mal heikle Themen gibt, oder Themen die eben nicht so einfach sind“ (B3, Zeile 45-46)*

*„Ja sicherlich, weil wenn da über Teams jemand kommt der dann erzählen möchte das etwas nicht passt oder geändert gehört oder was auch immer (...) Gerade in technischen Bereichen und auch mit den älteren Kollegen find ich das schwer“ (B3, Zeile 51-54)*

Damit neue Mitarbeiter:innen sich im Team zurecht finden und Kontakte knüpfen können wird von den Befragten die persönliche Anwesenheit als erforderlich betrachtet.

*„Das haben wir doch recht gut geschafft, dass die beiden so gut integriert sind in den unterschiedlichen Bereichen aber nur weil wir wirklich vor Ort waren. Wenn man sich überhaupt nicht kennt dann ist das wirklich schwer“ (B3, Zeile 39-41)*

Ergänzend dazu wird auch die fachliche Einschulung als herausfordernd betrachtet.

*„Zum Beispiel die Einschulung von neuen Mitarbeitern. Da hab‘ ich wirklich ein Thema, wenn das rein virtuell passieren soll. Das funktioniert aus meiner Sicht nicht. Natürlich gibt es auch Sachen die man online zeigen und erklären kann. Aber*



*das ist für mich persönlich einfach ein Thema, da wäre auch der persönliche Kontakt, vor allem auch dieses erste Mal Kennenlernen und total wichtig.“ (B6, Zeile 273-277)*

Der Befragte B4 führt weiter an, dass die Führung auf Distanz, zu Mitarbeiter:innen zu denen man noch keine Bindung aufbauen konnte aus seiner Sicht unmöglich ist (B4, Zeile 232-233). Für den Aufbau einer gemeinsamen Vertrauensbasis wird der persönliche Kontakt als Voraussetzung gesehen

*„Für mich kann das Vertrauen eigentlich mal nur in Präsenz aufgebaut werden“ (B3, Zeile 268-269)*

*„Ich würde zusammengefasst sagen, für den Punkt Vertrauensaufbau bei neuen Leuten oder ähnliches braucht es mindestens eine Mischung aus Präsenz und Home Office“ (B3, Zeile 275-278)*

#### **8.2.2.4 Erreichbarkeit**

Die Interviewergebnisse lassen darauf schließen, dass durch die Zunahme von hybrider Zusammenarbeit die Arbeitszeiten zunehmend flexibler werden wodurch sowohl die Erreichbarkeit der Mitarbeiter:innen als auch die Erreichbarkeit der Führungskräfte gestiegen sind.

So argumentiert der Befragte B1, dass Mitarbeiter:innen auch nach Ihrer eigentlichen Arbeitszeit in dringenden Fällen weiter erreichbar sind (B1, 115-118). Der Befragte B1 ergänzt zudem, dass durch die Möglichkeit hybrid an Besprechungen teilzunehmen, auch Mitarbeiter:innen mit Betreuungspflichten an Besprechungen teilgenommen haben. Beide Aspekte werden von dem Befragten B1 damit in Verbindung gebracht, dass die Mitarbeiter:innen nach dem Austausch mit dem Team streben, welcher aufgrund der hybriden Zusammenarbeit reduziert ist. Gleichzeitig wird argumentiert, dass die Möglichkeit nun auch hybrid an Besprechungen teilzunehmen, die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen, hier flexibler zu agieren, verändert hat.

*„Also da hat sich auch die Bereitschaft beziehungsweise eigentlich die Einstellung der Mitarbeiter verändert. Also da ist es jetzt so dass die auch einfach aus eigenem Interesse daran was passiert beziehungsweise auch damit sie die anderen aus*

*dem Team sehen können trotzdem an den Besprechungen teilnehmen“ (B1, Zeile 218-221)*

Die Befragte B2 ergänzt in diesem Kontext auch negative Auswirkungen im Hinblick auf die Erreichbarkeit bei hybrider Zusammenarbeit. So wird argumentiert, dass aufgrund der Zunahme hybrider Zusammenarbeit sowie der daraus resultierenden Nutzung technologischer Endgeräte der Druck verspürt wird, ständig erreichbar zu sein.

*„Was ich super schlecht finde ist der Wandel hin dazu, dass man das Gefühl hat ständig erreichbar sein zu müssen“ (B2, Zeile 306-307)*

In Ergänzung dazu wird hybride Zusammenarbeit mit einer erweiterten Arbeitszeit von Führungskräften in Verbindung gebracht was daraus resultiert das Arbeitszeiten der Mitarbeiter:innen zunehmend flexibler werden und die Führungskraft dennoch als Ansprechpartner:in zur Verfügung stehen muss. Dementsprechend wird es als Erfordernis gesehen, dass Führungskräfte Ihre Arbeitszeiten an jene ihrer Mitarbeiter:innen anpassen.

*„Da muss man dann auch als Führungskraft noch am Abend erreichbar sein und nicht Dienst nach Vorschrift machen und um 5 das Telefon abdrehen überhaupt wenn man weiß das der Mitarbeiter vielleicht um 8 am Abend ein Problem hat“ (B4, Zeile 178-180)*

#### **8.2.2.5 Konflikte**

Auch im Umgang der Teammitglieder miteinander können Veränderungen festgestellt werden. So zeigt sich neben der Wahrnehmung der Befragten, dass die Kommunikation unpersönlicher wird und der persönliche Aspekt verloren geht, die Wahrnehmung dass es durch die Zunahme hybrider Zusammenarbeit häufiger zu Konflikten kommt. Dies wird unter anderem auf Schwierigkeiten im Informationsfluss zurückgeführt.

So beschreibt die Befragte B2, dass sich Kollegen schneller wegen Kleinigkeiten, wie etwa fehlenden Informationen oder unterschiedlich interpretierten E-Mails ärgern.

*„Naja, ich hab‘ das Gefühl, dass manche Kollegen sich schneller wegen Kleinigkeiten ärgern, weil zum Beispiel eine Information fehlt oder weil eine E-Mail falsch interpretiert wird. Da gibt es dann schnell mal so Reibereien“ (B2, Zeile 156-158)*

Als Grund für Missverständnisse werden auch unzureichendes nonverbales Feedback sowie daraus resultierende Kommunikationsherausforderungen genannt.

*„Bei manchen Themen ist es einfach schon auch wichtig, dass man das gegenüber vor sich hat und dass es zu keinen Missverständnissen kommt. Und das ist oft auch weil dann die ganze Mimik und die ganzen Sachen nicht so gut wahrnimmt über die Online Meetings“ (B7, Zeile 150-153)*

Der Befragte B5 führt Veränderungen im Umgang der Teammitglieder und daraus resultierende Konflikte auf das unzureichende nonverbale Feedback zurück.

*„Er ist teilweise schwieriger, weil du die Stimmungen hast, also es eskalieren gewisse Dinge schneller oder werden einfach nicht angesprochen, sondern runtergedrückt weil du das gar nicht mitbekommst. Also du kriegst ja in Teams im Video nur manche Dinge mit. Das meinte ich mit dem physischen Kontakt und dem zwischen den Zeilen lesen, mit der Bewegung und wenn jemand mit den Augen rollt und was weiß ich. Das kriegst du nicht mehr mit und das wird dann das schwierige. Und dadurch eskalieren gewissen Dinge dann auch schon mal schneller“ (B7, Zeile 98-104)*

Ergänzend dazu führt er seine Überlegungen weiter aus, indem er argumentiert, dass im Kontext hybrider Zusammenarbeit die Hemmschwelle schwierige Themen anzusprechen geringer ist.

*„Das liegt natürlich auch daran das es vielen wahrscheinlich leichter fällt etwas auszusprechen, wenn man quasi niemanden gegenüber hat. Da sagt man dann Dinge die man in Präsenz wahrscheinlich so nicht sagen würde“ (B7, Zeile 154-160)*

Ergänzend dazu beschreibt die Befragte B2 weiter, dass auch die zunehmend verschwimmende Grenze zwischen Arbeits- und Berufsleben als Ursache für eine gereizte Stimmung im Team wahrgenommen wird. Dieser Aspekt wird weiter in Verbindung mit der familiären Situation gebracht.

*„Ja, also man merkt schon, dass sich bei einigen Personen die Stimmung schnell ändert bzw. auch die Motivation im Team sich geändert hat. Ich vermute, dass das auch damit zusammenhängt, dass oft dann die Grenze zwischen Arbeit und privater Situation, grad auch wenn man vielleicht Kinder um sich hat zuhause, dass dann die Grenze oft verschwimmt und sich negativ auf die Stimmung auswirkt“ (B2 (Zeile 148-152)*

Neben den Auswirkungen der verschwimmenden Grenzen sowie der Herausforderungen in der Kommunikation wird auch fehlendes Verständnis der Situation der Kolleginnen als Grund für Konflikte genannt. So führt die Befragte B2 an, dass bedingt durch den reduzierten Austausch mit den Teammitgliedern das Verständnis für die Arbeitssituation des Gegenübers fehlt.

*„Ich glaub man vergisst einfach oft, wenn man die Kollegen nicht sieht was die vielleicht grad tun. Wir sind ja auch viel im Außendienst unterwegs und wenn man sich nicht sieht auch weniger darüber redet wie es einem geht und was den anderen grade beschäftigt“ (B2, Zeile 187-192)*

#### **8.2.2.6 Produktivität**

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Veränderungen in der Zusammenarbeit aufgrund der Zunahme hybrider Arbeitsformen auch Auswirkungen auf die Produktivität von Teams zur Folge haben.

*„Aber unter uns gesagt, es leidet sehr die Effizienz und die Produktivität“ (B4, Zeile 99-100)*

Sinkende Produktivität wird beispielsweise darin erkannt, dass bei gesteigerter Arbeitszeit die messbare Leistung bei Projekten gesunken ist.

*„In erster Linie ist uns aufgefallen, dass die Produktivität an den Projekten extrem gesunken ist. Sprich: zu viele Stunden sind für die gleiche Größe an Projekten verbraucht worden“ (B1, 35-37)*

Der Befragte B1 argumentiert, dass die sinkende Produktivität nicht per se auf die Nutzung hybrider Arbeitsformen sondern vielmehr auf die jeweiligen Kontextfaktoren zurückzuführen ist.

*„Also so ehrlich muss man sein, die sinkende Produktivität hat mit Sicherheit auch einfach mit den Rahmenbedingungen zu tun unter denen gearbeitet wird und Dingen die einen ablenken“ (B1, 262-266)*

Als Rahmenbedingungen welche die Produktivität negativ beeinflussen werden Ablenkungen und fehlende räumliche Ressourcen zur ungestörten Arbeit im Home-Office sowie der erhöhte Kommunikationsaufwand gesehen.

*„Es ist natürlich so, wenn jemand im Home Office ist hat er andere Voraussetzungen. Wenn jetzt jemand keinen eigens Zimmer hat wo er sich einsperren kann und dann effizient arbeitet, ist es natürlich so dass es dann einfach durch die Familie ob das jetzt Kinder, Partner oder wer auch immer ist, immer wieder Störungen gibt“ (B3, Zeile 60-63)*

Der Befragte B4 bringt die sinkende Produktivität weiter mit dem erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwand in Verbindung. Insbesondere bei neuen Projekten bei denen der Ablauf noch unklar ist, sowie zahlreiche Schnittstellen miteingebunden werden müssen, wird die ortsverteilte Arbeit, sowie insbesondere die Erreichbarkeit der Teammitglieder als problematisch gesehen (B4, Zeile 105-108).

Als weiterer Faktor der die Produktivität beeinflusst wird auch der persönliche Kontakt erkannt. So wird reduzierter face-to-face Kontakt mit Veränderungen im Hinblick auf die Entscheidungsfindung in Verbindung gebracht, welche sich negativ auf die Produktivität und die Teamleistung auswirken.

*„Und in dem Hinblick ist es aus meiner Sicht wichtig, den persönlichen Kontakt und Austausch untereinander in Zukunft wieder mehr zu forcieren. Das ist aus meiner Sicht einfach ein anderes Arbeiten, wo leichter Entscheidungen getroffen werden können und vielleicht Sachen entsprechend auch anders diskutiert werden und man dadurch auch zu anderen Lösungen finden kann“ (B2, Zeile 60-63)*

Die Befragten B6 und B7 geben an, dass die Produktivität insbesondere bei jenen Mitarbeiter:innen leidet, welche weniger selbstständig arbeiten können und eine engmaschigere Führung benötigen.

*„Und es gibt auch Mitarbeiter bei denen ich merke, dass sie sich über länger Zeit im Home Office schwer tun, wo ich dann gemerkt habe das die Leistung abnimmt. Das sind dann aber auch die wo man merkt, dass sie weniger selbstständig arbeiten können und mehr Rücksprache brauchen“ (B6, Zeile 278-281)*

*„Das haben die dann auch teilweise selber gesagt, dass es ihnen schwerer fällt im Home Office Verbindlichkeiten einzuhalten weil sie mehr Anleitung brauchen. Also ich glaube für mich ist da wirklich der Rückschluss, virtuelles Arbeiten erfordert schon ein hohes Maß an Erfahrung und Selbstmotivation“ (B6, Zeile 279-284)*

B7 ergänzt, dass die reduzierte Leistung einzelner Mitarbeiter:innen in weiterer Folge von anderen Mitarbeiter:innen kompensiert werden muss, was sich wiederum negativ auf das gesamte Team auswirkt (B7, Zeile 213-215)

Neben den negativen Auswirkungen der hybriden Zusammenarbeit auf die Produktivität finden die Befragten jedoch auch positive Aspekte. So wird angegeben, dass insbesondere durch die Nutzung virtueller Kommunikationsmedien für Besprechungen die Hin- und Rückreisezeiten wegfallen. Diese Zeiten können nun produktiv verwertet werden.

*„Also wie gesagt. Ich glaube das sich dadurch schon auch die Effizienz erhöht hat. weil ich nicht mehr so viel herum fahren muss zwischen den Besprechungen weil die ganzen Besprechungen online stattfinden“ (B8, Zeile 110-112)*

#### **8.2.2.7 Weitere Veränderungen**

Die Befragten erkennen in der Zunahme hybrider Arbeit positive Veränderungen sowohl für Mitarbeiter:innen als auch für Unternehmen. So wird argumentiert, dass dadurch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglicht wird (B8, B9).

*„Das eine ist der Gesichtspunkt vom Mitarbeiter. Der sich ja jetzt relativ viel Zeit erspart dadurch das er von zuhause arbeiten kann und mehr Freizeit hat. Das läuft glaube ich für die Mitarbeiter sehr gut“ (B4, Zeile 96-98)*

Der Befragte B9 ergänzt, dass diese bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben durchaus auch positive Vorteile für Unternehmen mit sich bringt.

*„Ja. Also für all diese oft banalen privaten Termine und Verpflichtungen die man da hat, ist Home Office wunderbar. Und hier ist uns früher Zeit entgangen, Leistung entgangen, unnötigerweise“ (B9, Zeile 136-139)*

Gleichzeitig sehen die Befragten aber auch negative Aspekte. Es zeigt sich, dass zunehmend hybride Zusammenarbeit mit einer zunehmenden Schnellebigkeit des Arbeitslebens und daraus resultierenden Belastungen für die Mitarbeiter:innen in Verbindung gebracht wird.

*„Grundsätzlich muss ich sagen ist mein Gefühl das die Arbeit sehr viel schnelllebi-ger geworden ist. Also jetzt bringt man ja echt eines nach dem anderen auf den Tisch. Man bearbeitet alles gleich, man lässt sich keine Zeit mehr weil eben durch dieses ortsungebunden arbeiten kann man schneller mal sich austauschen“ (B6, 144-147)*

Die Befragten B2 und B6 führen an, dass es bedingt durch die zunehmende Schnellebigkeit zu einem erhöhten Druck auf die Mitarbeiter:innen kommt.

*„Also für mich persönlich ist es wirklich so, dass das Arbeiten dadurch schnelllebi-ger wird. Was auch wiederum bedeutet das dieses permanent liefern müssen und Stresssituationen dadurch hochgefahren werden“ (B6, Zeile 150-152)*

Im Kontext internationaler Zusammenarbeit wird die Zunahme hybrider Arbeitsformen als Vorteil betrachtet. Zum einen führt der Befragte B1 an, dass es als Vorteil betrachtet wird, dass die ganze Welt von der Veränderung betroffen ist, wodurch es zu keinem Nachteil für das eigene Unternehmen kommt. Zum anderen wird die Tatsache, dass aktuell weltweit ähnliche Erfahrungen durchlebt werden, als Erleichterung für die Zusammenarbeit über nationale Grenzen hinweg betrachtet (B1, 119-125)

### **8.2.3 Rolle von Führungskräften im Kontext hybrider Arbeit**

Auch im Hinblick auf die Führung von Mitarbeiter:innen im Kontext hybrider Zusammenarbeit werden von den Befragten zahlreiche Veränderungen erkannt. Insbesondere die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen sowie Vertrauen und Autonomie aber auch das Erkennen individueller Belastungen werden im Zuge der Interviews in diesem Kontext als herausfordernd betrachtet.

#### **8.2.3.1 Kommunikation und Interaktion mit Führungskräften**

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Befragten Führung im Kontext hybrider Arbeit vorwiegend mit einem zunehmenden Kommunikationsaufwand in Verbindung bringen. Es wird angeführt, dass der reduzierte persönliche Kontakt dazu führt, dass Führungskräfte mehr Aufwand in die Kommunikation sowie den Austausch investieren müssen. Die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen wird dabei als zunehmend schwieriger und zeitintensiver beschrieben

*„Die Kommunikation ist natürlich für die Führungskraft um einiges schwieriger. Weil wenn die Leute im Home Office sind, sind sie nicht so leicht greifbar, das heißt man muss viel mehr kommunizieren“ (B4, Zeile 50-52)*

*„Das man sehr viel kommuniziert, was natürlich auch zeitaufwendig ist aber es ist halt leider Gottes erforderlich, wenn man die entsprechenden Erfolge haben will“ (B4, Zeile 208-210)*

Die regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeiter:innen wird als wesentlicher Faktor dafür betrachtet, dass Leistung und Wohlbefinden im Team konstant gehalten werden können.

*„Ich glaube man muss sich, man sollte sich, wenn man die Leistung und das Wohlbefinden behalten möchte im Team, dann muss man sich irgendwie mehr kümmern kommt mir vor. Es ist mehr Aufwand und mehr Zeit zu investieren. Ob man es mit Worten macht oder in Präsenz auch“ (B3, Zeile 240-243)*

*„Früher hat man die Leute einfach gesehen und ein Gefühl dafür gehabt was wer macht und wie ausgelastet er ist. Oder auch ob jemand gut drauf ist oder was auch*



*immer, also irgendwelche Veränderungen. Das ist jetzt so, dass man das als Führungskraft ja viel bewusster machen muss. Und wenn man das nicht macht, dann ist finde ich die Gefahr das die Leistung und ähnliches von dem Mitarbeiter sinkt“ (B3, Zeile 230-234)*

Es wird als Herausforderung für Führungskräfte betrachtet, die Mitarbeiter:innen immer wieder abzuholen und aktiv in die Geschehnisse einzubinden um die laufende Kommunikation sicherzustellen. Für den Befragten B5 stellt es weitere eine große Herausforderung dar, die Mitarbeiter:innen auf den selben Stand zu bringen weshalb jede Chance zur Kommunikation genutzt werden sollte.

*„Aber trotzdem ist es wichtig, dass man sie irgendwie abholt oder sie wieder abholt ich sag es einmal so. Das heißt wie gesagt, die Abstände der Besprechungen verkürzen, öfters kommunizieren, so kann man als Führungskraft versuchen das man die Leute irgendwie wieder - ich will nicht sagen einfängt - aber trotzdem ist es eben genau das“ (B4, Zeile 168-173)*

*„Naja das herausforderndste daran ist, sie abzuholen, entweder als Gruppe oder als Einzelperson. Jede Chance nutzen, die man bekommen kann um jemanden zu hören oder zu sehen“ (B5, Zeile 142-44)*

Ergänzend zur Wahrnehmung, dass die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen zunimmt, wird weiter angeführt dass die Kommunikation von Aufträgen im hybriden Kontext klarer und detaillierter erfolgen muss.

*„Und natürlich ist es auch so das genauere Definitionen oder Kommunikationen sein müssen, d.h. man muss wirklich das ganz genau definieren was wer wann bis wann macht“ (B4, Zeile 53-55)*

Der zunehmende Kommunikationsaufwand zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen sowie das Erfordernis Arbeitsaufträge präziser zu formulieren werden von den Befragten auf unterschiedliche Kontextfaktoren der Mitarbeiter:innen zurückgeführt.

*„Es ist natürlich so, wenn jemand im Home Office ist hat er andere Voraussetzungen. Wenn jetzt jemand keinen eigens Zimmer hat wo er sich einsperren kann und dann effizient arbeitet, ist es natürlich so dass es dann einfach durch die Familie*

*ob das jetzt Kinder, Partner oder wer auch immer ist, immer wieder Störungen gibt“  
(B4, Zeile 60-63)*

Das Ausmaß der Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen wird von den Befragten weiter in Abhängigkeit der Selbstständigkeit von Mitarbeiter:innen beschrieben.

*„Das hängt natürlich auch immer vom Mitarbeiter ab. Es gibt Mitarbeiter die selbstständiger arbeiten und manche die nicht so selbstständig arbeiten“ (B4, Zeile 52-53)*

Die Befragten B1 und B9 setzen auf offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen um die Herausforderungen hybrider Zusammenarbeit zu meistern. So wird es insbesondere bei Problemen wie sinkender Produktivität oder unzureichender Erreichbarkeit als wesentlich betrachtet, transparent mit den Mitarbeiter:innen zu kommunizieren um Verständnis zu erreichen.

*„Naja ich glaube dazu muss man einfach noch mehr mit den Mitarbeitern reden. Also zum Beispiel wir haben auch mit den Mitarbeitern gesprochen und gesagt das wir festgestellt haben das die Produktivität bei den Projekten runter geht und ich würd' aber auch sagen das ein Großteil der Mitarbeiter das auch absolut verstanden hat“ (B1, Zeile 255-258“*

Auffallend ist, dass obwohl die Kommunikation im Kontext hybrider Zusammenarbeit als aufgabenorientierter beschrieben wird, die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen als persönlicher wahrgenommen wird.

*„Und da hat sich dann gezeigt, dass die dann auch über Privates und persönliche Themen reden. Also der Austausch mit meinen Mitarbeitern ist sicher intensiver geworden, dass denk ich schon. Es ist sicher auch persönlicher geworden als früher. Der Mensch rückt jetzt mehr in den Vordergrund“ (B1, Zeile 231-234)*

Neben der Veränderungen in der Kommunikation wird es weiters als wichtig betrachtet, als Führungskraft für die Mitarbeiter:innen präsent zu sein.

*„Da muss man dann auch zum Beispiel selber darauf schon oft genug vor Ort präsent zu sein, damit die Mitarbeiter einen wahrnehmen und einen Ansprechpartner haben zu dem sie kommen können“ (B8, Zeile 144-146)*

Dies wird als erforderlich betrachtet, um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen eine Ansprechperson zur Seite haben. Andernfalls besteht die Gefahr, als Führungskraft nicht wahrgenommen zu werden.

*„Die Gefahr die besteht ist das es einfach so ausfranst und das einen die Personen nicht mehr so wahrnehmen oder die Führungskraft physisch nicht spürbar ist“ (B8, Zeile 137-138)*

Ergänzend dazu führt die Befragte B3 weiter an, dass die Präsenz der Führungskraft erforderlich ist, um den Mitarbeiter:innen zu signalisieren, dass ihre Arbeitstätigkeit gesehen wird und Relevanz hat.

*„(...) aber durch die Präsenz denke ich mir, stelle ich noch sicher, dass ich die Leute auch noch im Blick habe. Und sie wissen dadurch auch, dass es nicht egal ist ob es sie gibt oder ob sie ihre Aufgaben erfüllen“ (B3, Zeile 244-245)*

Die Präsenz der Führungskraft wird von den Befragten B2 und B4 auch als Zeichen der Wertschätzung interpretiert.

*„Das sind Themen da braucht es einfach den persönlichen Kontakt damit man dem Menschen gegenüber signalisiert das er wichtig ist und wertgeschätzt wird (...)“ (B2, Zeile 135-142)*

Die Befragte B10 ergänzt die Veränderungen der Führung weiter, indem sie argumentiert, dass selbst jene Dinge, die früher automatisch nebenbei gelaufen sind, wie etwa die Frage in welcher Form Kontakt aufgenommen wird, jetzt durch die Führungskraft koordiniert werden müssen (B10, Zeile 129-133)

Die Befragte B4 führt weiter an, dass sich Ihr Führungsstil dahingehend verändert hat, dass Sie mehr Augenmerk auf die Atmosphäre im Team legt.

*„Wie soll ich sagen. Ich meine das ich mich jetzt mehr kümmere das auch die Atmosphäre passt. Das war immer schon meine Einstellung aber ich bin jetzt einfach mehr dahinter weil es auch nicht mehr so nebenbei geht“ (B3, Zeile 302-304)*

Es wird als Aufgabe von Führungskräften gesehen, gemeinsam mit dem Team einen Weg zu finden wie die Zusammenarbeit funktionieren kann. Führungskräfte werden hierbei in einer aktiven Rolle wahrgenommen, welche die Teamarbeit koordinieren.

*„Ich glaub Führungskräfte sind da jetzt einfach gefordert gemeinsam mit dem Team einen Weg zu finden wie die Zusammenarbeit funktionieren kann auch wenn man sich jetzt vielleicht nicht mehr so oft sieht“ (B10, Zeile 118-120)*

Die Befragten empfinden es als wichtig, das Führungskräfte aktiver auf die Mitarbeiter:innen zugehen.

*„Also ich glaube das ist schon etwas was sich in dem Virtuellen jetzt generell verändert hat, dass man aktiver auf die Mitarbeiterinnen zu gehen muss und die Dinge hinterfragen muss, also versuchen bewusst zu steuern“ (B6, Zeile 187-189)*

Als besondere Herausforderung in der Interaktion zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen wird weiter die Balance zwischen Effektivität und sozialem Austausch gesehen. So argumentieren die Befragten B3 und B6, dass bedingt durch den aufgabenorientierten Fokus im Kontext hybrider Arbeit, bewusst der Fokus auf den sozialen Aspekt und die Mitarbeiter:innenführung gelegt werden muss, da es andernfalls nur noch zur Delegation von Aufgaben kommt.

*„Deswegen glaube ich, dass man in diesen Zeiten sich wirklich bemühen muss, dass man nicht nur Aufgaben verteilt, sondern sich auch für andere Dinge bewusst Zeit nimmt und das ist schon eine Herausforderung“ (B3, 87-89)*

Der Befragte B4 argumentiert weiter, dass für Führungskräfte deshalb insbesondere die soziale Kompetenz wichtig ist, da man mit unterschiedlichen Charakteren agiert und auf die Bedürfnisse dieser eingehen muss.

*„Also man hat da irrsinnig viele unterschiedliche Charaktere und muss halt schauen das man möglichst viel auf die eingeht. Das ist - ich nenn's die Empathie, die man halt haben muss. Das hat jetzt nichts mit der Qualifikation zu tun, dass er*

*jetzt Diplom Ingenieur oder sonst irgendetwas ist sondern das hat eher mit Kompetenzen zu tun. Das ist die soziale Kompetenz, die sind jetzt viel viel mehr gefragt beim hybriden Arbeiten“ (B4, Zeile 154-158)*

Für die Befragte B6 kommt Führungskräften im Kontext hybrider Zusammenarbeit auch eine stärkere Moderatorenrolle zu.

*„Ich versuch eher darauf zu schauen, dass das Meeting auch wirklich Fahrt aufnimmt, das auch wirklich jeder der etwas sagen möchte zu Wort kommt und ich versuche auch mehr zu hinterfragen, welche Gedanken sich die Kollegen zu einem Thema gemacht haben. Also wirklich auch dieses aktiv nachfragen, welche Meldungen gibt es, was tut sich sonst noch.“ (B6, Zeile 183-187“*

Der Befragte B5 beschreibt, dass Führung im Kontext virtueller Zusammenarbeit laufende Adaptierung erfordert.

*„Naja, Führung ist ein ständiges Lernen und ein ständiges adaptieren. Also das haben wir jetzt mehr denn je gesehen. Naja Führung heißt ja nicht nur darauf schauen das alles gemacht wird was man sagt, sondern Führung heißt ja auch das der gesamte Laden in eine gewisse Richtung geht“ (B5, Zeile 129-132)*

Die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen wird von den Befragten weiter in Verbindung mit dem Aufbau von Vertrauen sowie dem Erkennen von individuellen Arbeitsbelastungen gebracht, weshalb die Ergebnisse zu diesen Aspekten nachfolgend betrachtet werden.

### **8.2.3.2 Vertrauen und Autonomie**

Neben dem veränderten Kommunikationsaufwand für Führungskräfte durch die Zunahme hybrider Arbeitsformen nennen die Befragten auch Veränderung in den Bereichen Vertrauen und Autonomie. Vertrauen wird dabei als eine wesentliche Voraussetzung für hybride Zusammenarbeit betrachtet. Die Befragten nehmen wahr, dass hybride Zusammenarbeit aufgrund des reduzierten face-to-face Kontaktes mehr Vertrauen erfordert als traditionelle Zusammenarbeit. Dies wird darauf zurückgeführt, dass die Mitarbeiter:innen zunehmend autonom agieren und weniger greifbar sind.

*„Was grundsätzlich schon wichtig ist, ich muss den Leuten ein gewisses Vertrauen entgegenbringen, weil sonst funktioniert gar nichts“ (B5, Zeile 210-212)*

*„Es ist natürlich so, dass man den Mitarbeitern jetzt viel mehr Vertrauen schenken muss, weil ja einfach so gesehen diese Kontrolle nicht da ist“ (B4, Zeile 138-139)*

Es zeigt sich weiter, dass der Aspekt Vertrauen von den Befragten im Zusammenhang mit der sorgfältigen Erfüllung der Arbeitsaufgaben in Verbindung gebracht wird.

*„Es ist immer dieser Zwiespalt, solange die Arbeit getan wird und es passt alles, ist es ja ok. Aber eben aus der Ferne hat man weniger Kontrolle oder weniger das Gefühl wie weit da der Stand der Dinge wirklich ist. Und mit dieser Unerreichbarkeit ist es halt ein bisschen anstrengend. Deswegen, wie gesagt ist es generell so dass man den Mitarbeiter mehr vertrauen muss“ (B4, Zeile 139-143)*

Ergänzend zum Aspekt Vertrauen wird es als wesentlich betrachtet, dass Führungskräfte den Mitarbeiter:innen einen entsprechenden Handlungsspielraum einräumen.

*„Natürlich braucht man Vertrauen aber man muss auch einfach den Kollegen glaube ich auf der einen Seite den nötigen Freiraum geben (...)“ (B7, Zeile 177-179)*

*„Also ich muss den Mitarbeitern die Verantwortung geben und auch den Rahmen das sie Verantwortung übernehmen können und das auch tun, also autonom unterwegs sind“ (B5, Zeile 162-163)*

Sowohl das Geben von Vertrauen sowie die Einräumung von Handlungsspielraum werden als herausfordernd betrachtet.

*„In der Praxis ist das verdammt schwierig. Also loszulassen auf der einen Seite und ihnen wirklich die Autonomie zu geben und dann aber nicht zu vergessen zu kontrollieren und den Überblick zu behalten“ (B5, Zeile 162-166)*

Interessant ist, dass wenngleich die Befragten anführen, dass Mitarbeiter:innen im Zuge hybrider Zusammenarbeit mehr Vertrauen entgegen gebracht werden muss, gleichzeitig auch Kontrollmechanismen als erforderlich betrachtet werden.

*„In der Praxis ist das verdammt schwierig. Also loszulassen auf der einen Seite und ihnen wirklich die Autonomie zu geben und dann aber nicht zu vergessen zu kontrollieren und den Überblick zu behalten“ (B5, Zeile 164-167)*

Die Befragte B3 beschreibt weiter, dass für den Aufbau von Vertrauen persönlicher Kontakt wesentlich ist.

*„Für mich kann das Vertrauen eigentlich mal nur in Präsenz aufgebaut werden“ (B3, Zeile 268-269)*

Die Befragte B3 argumentiert, Vertrauen insbesondere dann wichtig ist, wenn es sich bei der Arbeitstätigkeit um nicht standardisierte Tätigkeiten handle. Dieser Aspekt wird darauf zurückgeführt, dass bei standardisierten Themen die Leistungsmessung einfacher ist, wodurch auch das Vertrauen in die Mitarbeiter:innen, dass diese die Arbeitstätigkeit erfüllen, einfacher aufgebaut werden kann (B3, Zeile 271-273)

Der Befragte B5 erwähnt ergänzend, dass die erforderliche Vertrauensbasis insbesondere dann schwierig ist, wenn es in der Vergangenheit bereits Schwierigkeiten in diesem Zusammenhang gegeben hat.

Der Befragte B9 ergänzt als positiven Aspekt, dass es zwar im Zuge der Einführung hybrider Arbeitsformen zunächst schwierig war, den Mitarbeiter:innen zu vertrauen. Durch positive Erfahrungen mit der hybriden Zusammenarbeit ist die Vertrauensbasis jedoch gestiegen.

*„Jetzt in Nachhinein ist die Vertrauensbasis dadurch eher gestärkt. Und das ist für mich jetzt wiederum für die Führung auch eher ein positiver Effekt“ (B9, Zeile 187-189)*

Die veränderte Vertrauensbasis führt für den Befragten B7 dazu, dass er im Alltag weniger Kontrollfunktion ausübt.

*„Und das ist für mich jetzt wiederum für die Führung auch eher ein positiver Effekt. Weil ich natürlich bei gewissen Dingen jetzt weiß ich kann ein Stück weit weniger kontrollieren, die machen das schon“ (B7, Zeile 188-191)*

Der Befragte B1 argumentiert weiter, dass im Hinblick auf das Vertrauen im Kontext hybrider Zusammenarbeit Unterschiede im Hinblick auf die Altersstruktur der Führungsebene erkennbar sind. Es wird beschrieben, dass ältere Führungskräfte der hybriden Zusammenarbeit tendenziell weniger Vertrauen entgegenbringen und eher voreingenommen sind. Dies wird auf die Angst zurückgeführt, dass hybride Formen der Zusammenarbeit ausgenutzt werden.

*„Vor allem auch deswegen, weil wir eine unterschiedliche Altersstruktur in der Führungsebene haben und die Menschen die halt konservativer und älter sind demgegenüber nicht so großes Vertrauen schenken, wenn jemand zuhause arbeitet weil es wahrscheinlich in ganz wenigen Fällen so ist das die Menschen das missbrauchen“ (B1, Zeile 241-244)*

Die Befragten B2 und B8 bringen den Aspekt Vertrauen in der hybriden Zusammenarbeit dahingegen vorwiegend mit dem Thema Datenschutz in Verbindung. Es wird angeführt, dass es Vertrauen in die Mitarbeiter:innen braucht, dass arbeitsbezogene Daten vertraulich behandelt und nicht weitergegeben werden.

*„Also zum Beispiel so wie wir beide jetzt reden, ich weiß ja nicht wer vielleicht bei dir noch daneben sitzt. Da spielt Datenschutz jetzt finde ich schon eine viel größere Rolle als früher. Das hat dann auch Einfluss darauf, wie man manchen Themen anspricht“ (B2, Zeile 279-282)*

Für den Aufbau beziehungsweise die Aufrechterhaltung von Vertrauen wird es als erforderlich betrachtet, die laufende Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen sicherzustellen.

*„Naja man muss schauen das, wenn es nicht funktioniert, die Abstände wo man kommuniziert zu verdichten solange bis es funktioniert. Es ist auch wichtig, dass man den Mitarbeiter wertschätzt und ihnen das auch zeigt“ (B4, Zeile 166-168)*

### **8.2.3.3 Erkennen von individuellen Arbeitsbelastungen**

Von den Befragten wird wahrgenommen, dass die Zunahme hybrider Zusammenarbeit in einer höheren Belastung der Mitarbeiter:innen resultiert. Als Grund für die zunehmende Belastung nennt der Befragte B1, dass es durch den reduzierten persönlichen



Kontakt schwierig ist, die Arbeitslast der Mitarbeiter:innen zu erkennen. Daraus resultierend wird argumentiert, dass die gegenseitige Unterstützung im Team abnimmt.

*„Ich nehm‘ überhaupt wahr das die Menschen im Telework oft mehr belastet sind als im Büro, weil dann auch fehlt das dann jemand unterstützt“ (B1, Zeile 181-182)*

Die Befragten führen weiter an, dass es aus ihrer Sicht insbesondere für Führungskräfte eine große Herausforderung darstellt, die Arbeitsbelastung der einzelnen Mitarbeiter:innen zu erkennen, wodurch ein rechtzeitiges Eingreifen durch unterstützende Maßnahmen schwierig ist.

*„Ja das was mir fehlt ist das Erkennen von Überlastungen oder weniger, also wenn jemand weniger zu tun hat oder zu viel zu tun hat“ (B1, Zeile 175-176)*

Diese Herausforderung wird auf den eingeschränkten face-to-face Kontakt sowie die reduzierte Übertragung sozioemotionaler Informationen bei Verwendung computergestützter Medien zur Kommunikation zurückgeführt.

*„Früher hat man die Leute einfach gesehen und ein Gefühl dafür gehabt was wer macht und wie ausgelastet er ist“ (B3, Zeile 230-231)*

*„Aber über Teams geht dann Mimik und Gestik komplett verloren und dann dauert es vielleicht länger bis man das bemerkt“ (B2, Zeile 221-222)*

Als weiterer Aspekt wird die familiäre Situation als Belastung im Kontext hybrider Zusammenarbeit erkannt. So wird es insbesondere für Familien oder aber auch für jene Mitarbeiter:innen ohne eigenen Platz für konzentrierte Arbeit in den eigenen vier Wänden als schwieriger wahrgenommen.

*„Vor allem dann für die Mitarbeiter, das ist mir schon aufgefallen, die die Familien haben. Die sind natürlich dann auch anders belastet, als die die ganz alleine zuhause sind und sich voll auf die Arbeit stürzen können“ (B1, Zeile 185-187)*

Neben der eingeschränkten Möglichkeit zur gegenseitigen Unterstützung, welche auf den reduzierten persönlichen Kontakt zurückgeführt wird, werden auch die zunehmende Schnelllebigkeit, der verbundenen Leistungsdruck sowie längere Arbeitstage als ausschlaggebende Punkte für zunehmende Belastungen erkannt.

Es wird auch in diesem Zusammenhang als wichtig empfunden, dass Führungskräfte aktiv und regelmäßig auf die Mitarbeiter:innen zugehen und mit Ihnen über die Arbeitsbelastung sprechen.

*„Also das sie überlastet sind, also grad beim digitalen arbeiten haben wir die Teambesprechungen extrem verdichtet. Mindestens einmal in der Woche, wo dann auch jeder zu Wort kommen sollte. Das hat schon zumindest geholfen den laufenden Kontakt herzustellen, damit man sich wirklich miteinander digital austauscht“ (B1, Zeile 198-201)*

Auch die generelle Verdichtung der Kommunikationsintervalle wird in diesem Zusammenhang als positiver Faktor erkannt. Der Umgang mit diesem Thema wird als bewusster beschrieben (B1, Zeile 200-205).

## **8.2.4 Erforderliche Rahmenbedingungen**

Im Zuge der Interviews zeigt sich, dass für die erfolgreiche hybride Zusammenarbeit auch entsprechende Rahmenbedingung geschaffen werden müssen. Diese lassen sich im Wesentlichen zu den Kategorien „Technische Infrastruktur und Adaptierung von Prozessen“, „Definition von Rahmenbedingungen und Spielregeln“ sowie „Berücksichtigung kontextueller und individueller Anforderungen“ zusammenfassen.

### **8.2.4.1 Technische Infrastruktur und Adaptierung von Prozessen**

Bezugnehmend auf die Rahmenbedingungen welche erforderlich sind, damit hybride Zusammenarbeit effizient und erfolgreich möglich ist, zeigt sich bei allen Befragten ein Fokus auf das Erfordernis der Bereitstellung von technischer Infrastruktur, wie etwa Mobilgeräte, Laptops und entsprechender Bildschirme.

*„Grundsätzlich sind jedenfalls die entsprechenden Endgeräte wichtig, also das ist meiner Meinung nach sogar das wichtigste Kriterium für virtuelles Arbeiten, sonst ist das kaum möglich“ (B6, Zeile 242-244)*

*„Ich glaube das die technische Voraussetzung einmal extrem wichtig ist. Das heißt Home Office ist nicht gleich Home Office wenn ich mir einen Ordner mit nachhause nehmen und womöglich mein privates Handy oder mein Festnetztelefon zuhause verwenden muss um für den Betrieb oder auch für die Kunden erreichbar zu sein“ (B9, Zeile 67-70)*

Neben der Ausstattung mit technischen Endgeräten wird auch die Bereitstellung von entsprechenden Netzwerkverbindungen sowie der Vollzugriff auf sämtliche Unternehmensressourcen als erforderlich betrachtet.

Der Befragte B8 ergänzt, dass der Fernzugriff auf Systeme und Dokumente auch entsprechende Berechtigungssysteme erfordert.

*„(...) du musst File Sharing Systeme ermöglichen, mit einer übersichtlichen Berechtigungsstruktur. Sodass auch alle wirklich dort arbeiten und nicht jeder sich die Dinge dann erst recht wieder auf der Festplatte abspeichert und von der Festplatte arbeitet und nicht im Netzwerk“*

Ergänzend erkennen die Befragten auch die Notwendigkeit Prozesse und Systeme an die geänderten Arbeitsbedingungen anzupassen um Ineffizienzen zu vermeiden. Es wird als erforderlich betrachtet Arbeitsabläufe so zu gestalten, dass die Arbeit außerhalb des Arbeitsplatzes am Firmenstand genauso gut ausgeführt werden kann wie vor Ort in Präsenz.

*„Ich glaube auch, dass man sich Arbeitsabläufe neu überlegen muss und auch das Miteinander gezielt fördern muss damit es hier nicht zu Ineffizienzen kommt. Wir haben auch versucht jetzt zum Beispiel den Postlauf neu zu strukturieren und sind da digital geworden. Da haben wir schon geschaut. Es soll ja nicht so sein, dass wenn dann jemand zurück ins Büro kommt, sich die Arbeit auf seinem Tisch türmt oder ihm zuhause die Informationen fehlen. Also man muss schon schauen das jeder seines erfüllen kann“ (B7, Zeile 240-246)*

Als Herausforderung wird es in diesem Zusammenhang betrachtet, eine übersichtliche Systemlandschaft zu erschaffen, welche es ermöglicht Informationen effizient zu verarbeiten und wieder zu finden (B10, Zeile 107-108).

In diesem Zusammenhang wird insbesondere die fortschreitende Digitalisierung von Prozessen als wichtig betrachtet.

*„Und ich glaube das es künftig sehr stark in Richtung Digitalisierung gehen wird. Da werden sich Unternehmen künftig laufend weiterentwickeln müssen (...)“ (B2, Zeile 337-339)*

Die Befragten B1 und B2 erläutern weiter, dass es erforderlich ist, sowohl Prozesse als auch Systeme mit internen und externen Stakeholdern in Einklang zu bringen. Hier können aktuell Probleme aufgrund unterschiedlicher Systeme und Vorgehensweisen festgestellt werden. Andernfalls komme es zu Ineffizienzen in der Auftragsabwicklung.

*„Also das ist schon etwas wo wir auch immer wieder ein bisschen hadern das manche Auftragnehmer natürlich versuchen alles an ihre Prozesse anzupassen und da muss man dann schon versuchen einen Weg zu finden wie man zusammenkommt (...)“ (B1, Zeile 314-317)*

Der Befragte B9 ergänzt, dass es wichtig ist sich künftig damit auseinanderzusetzen, inwiefern Systeme welche für den betrieblichen Arbeitsplatz entwickelt wurden, wie etwa die Prüfung der Arbeitsplätze im Hinblick auf die Gesundheitsförderung, im Sinne ortsverteilter Arbeit weiterentwickelt werden können.

Wenngleich die Ausstattung der Mitarbeiter:innen mit entsprechenden technischen Endgeräten sowie Systemen sowie die Adaptierung von Prozessen als Voraussetzung für hybride Zusammenarbeit gesehen wird, zeigt sich darüber hinaus im Zuge der Interviews auch das Erfordernis die generelle Art und Weise wie im Team zusammengearbeitet genau festzulegen.

#### **8.2.4.2 Definition von Rahmenbedingungen und Spielregeln**

Die Befragten geben an, dass die Definition von Rahmenbedingungen für die hybride Zusammenarbeit wesentlich ist. In diesem Zusammenhang werden sowohl rechtliche Rahmenbedingungen, Rahmenbedingungen auf Organisationsebene sowie spezifische Spielregeln auf Teamebene genannt.

Insbesondere Regelungen in Bezug auf das Ausmaß hybrider Zusammenarbeit sowie die Arbeitszeiten im Home Office werden von den Befragten als wesentlich für erfolgreiche hybride Zusammenarbeit genannt.

*„Ich glaube das Unternehmen insofern positiv dazu beitragen können, dass es strikte Regelungen und Vorgaben braucht, in welchem Rahmen Home-Office möglich ist und wo vielleicht auch nicht. Aber gleichzeitig zum Schutz vom Mitarbeiter auch Regelungen zu Arbeitszeiten und ähnliches“ (B2, Zeile 321-325)*

*„Was mir hald sonst noch aufgefallen ist, ist das es hald schon bis zu einem gewissen Grad klare Arbeitszeiten braucht auch im Teleworking. Also wenn jemand von früh bis spät in die Nacht erreichbar ist, ist das nicht vorteilhaft. Nicht für ihn selber und langfristig natürlich auch nicht für das Unternehmen“ (B1, Zeile 310-312)*

Die Befragte B6 ergänzt ihre Ausführungen weiter, indem Sie argumentiert, dass die Mitarbeiter:innen ohne eine konkrete Definition der Anwesenheit vor Ort, die Möglichkeit zur hybriden Zusammenarbeit zum Nachteil des Arbeitsprozesses für sich nutzen.

*„Also dahingehend, dass einige natürlich auch faul werden und sich sozusagen gar nicht mehr ins Büro bewegen wollen, selbst wenn es aufgrund von Terminen notwendig wäre“ (B6, Zeile 256-258)*

Die Befragte B2 argumentiert, dass Unternehmen nur allgemeinere Vorgaben zum generellen Rahmen, beispielweise in Bezug auf Arbeitszeiten machen können. Darüber hinaus brauche es auf Teamebene individuellere Rahmenbedingungen welche die jeweilige Kontextsituation berücksichtigen.

*„Ansonsten glaube ich ist es aus unternehmerischer Sicht auch schwer Vorgaben zu treffen, weil die einzelnen Abteilungen doch auch sehr unterschiedlich sind und sich da selbst zurechtfinden müssen. Da sind unterschiedlichste Persönlichkeiten die zusammenarbeiten und das kann man nichts über den Kamm brechen“ (B2, Zeile 324-327)*

Die Befragten ergänzen, dass hybride Zusammenarbeit auch eine Entwicklung einer neuen Kultur der Zusammenarbeit erfordert. Es zeigt sich, dass der Begriff Kultur in den Ausführungen zumeist auf die Aspekte Meeting-Kultur sowie Führungskultur abzielen.

So wird es als wichtig betrachtet, gemeinsam zu erarbeiten, wie Meetings ablaufen. Der Befragte B8 ergänzt, dass dies auch Disziplin bei den Mitarbeiter:innen erfordert.

*„Aber das ist natürlich auch ein bisschen eine Kultur Sache. Da braucht es auch Spielregeln wie das zum Beispiel bei Online Meetings immer die Kamera eingeschalten werden muss. Es jetzt welche die haben nie die Kamera eingeschaltet, die wollen das einfach nicht. Keine Ahnung warum. Aber das müsste man dann bei den Spielregeln ein bisschen nachschärfen“ (B7, 161-165)*

Die Befragte B10 führt weiter an, dass es erforderlich ist, klare Erreichbarkeiten zu definieren. Es muss geregelt werden, wer in welchem Zeitraum erreichbar ist und wer welche Themen bearbeitet. Darüber hinaus wird es auch als erforderlich betrachtet, dass Führungskräfte ihre Erwartungen an die Mitarbeiter:innen klar kommunizieren (B10, Zeile 191-196)

Hervorzuheben ist weiter, dass die Befragten einstimmig angeben, dass bei hybrider Zusammenarbeit stets der Kontext des Teams sowie der Mitarbeiter:innen berücksichtigt werden muss.

#### **8.2.4.3 Berücksichtigung kontextueller und individueller Anforderungen**

Es zeigt sich, dass für die Befragten hybride Zusammenarbeit in Abhängigkeit von kontextuellen sowie individuellen Anforderungen beschrieben wird. Die Befragten geben an, dass es wichtig ist, sich mit der Frage auseinander zu setzen in welchen Bereichen eines Unternehmens, hybride Zusammenarbeit in welchem Ausmaß möglich ist, ohne dass die Arbeitstätigkeit darunter leidet. So beschreibt die Befragte B3 die Betrachtung der Zusammenarbeit zwischen manuellen und nicht manuellen Mitarbeiter:innen als wesentlich.

*„Und wenn man jetzt annimmt, dass die Blue Collars 100% vor Ort sind, weil sonst kann die Arbeit ja nicht erfolgen aus der Ferne, dann finde ich das in einem Betrieb wo eine große Anzahl an Präsenz notwendig ist und auch manuelle Arbeit ist, dann würde ich sagen dann ist es auch für die Firmenkultur wichtig, dass man ein Gleichgewicht schafft“ (B3, Zeile 330-334)*

Weiter wird argumentiert, dass neben der Arbeitstätigkeit auch die individuellen Präferenzen der Mitarbeiter:innen berücksichtigt werden müssen.

*„Das ist sehr Personenabhängig und auch Tätigkeitsabhängig. Ich habe jetzt auch Mitarbeiter, die könnten 100% Home Office machen und wollen aber gar nicht. Wieder andere würde am liebsten gar nicht mehr ins Büro kommen“ (B2,*

*„Wo ich auch schlechte Erfahrungen gemacht hab ist, ist das oft das Umfeld zuhause, so wie bei mir als Jungfamienvater, nicht passt, weil man einfach ständig unterbrochen wird oder ähnliches. Also man sollte auch niemanden ins Home Office drängen, weil das nicht für jeden etwas ist“ (B2, Zeile 313-316)*

Die Befragte B3 führt ergänzend an, dass es wichtig ist, genau zu überlegen bei welchen Themen es sinnvoll ist, diese in online Formate zu übertragen. Dabei muss aus Ihrer Sicht auch berücksichtigt werden, welche Themen „in einem Online Format funktionieren“.

*„Ich glaube man kann einfach nicht sagen, alles wird jetzt online abgewickelt. Das ist zu wenig“ (B3, Zeile 324-325)*

## 9 Diskussion

Ziel dieser Arbeit ist es, die Veränderungen in der Zusammenarbeit von Teams in der Bau- und Infrastrukturbranche aufgrund der Zunahme hybrider Arbeitsmodelle zu erfassen und daraus abzuleiten, wie Arbeit künftig gestaltet werden muss. In weiterer Folge wurde dabei insbesondere betrachtet, welche Herausforderungen Führungskräfte in diesem Kontext erleben und welche Rahmenbedingungen für die hybride Zusammenarbeit als förderlich betrachtet werden. Im nachfolgenden Kapitel werden die zentralen empirischen Erkenntnisse den theoretischen Erkenntnissen aus der Literatur gegenübergestellt (in Anlehnung an Kruse 2014, S. 639).

Im Zuge der Forschungsarbeit konnte erkannt werden, dass die Begriffe virtuelles und hybrides Arbeiten sowie Telearbeit und Home-Office in weitem Ausmaß synonym verwendet werden. Wenngleich hybride Zusammenarbeit mit der zunehmenden Arbeit außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte sowie insbesondere mit der Arbeit im Home Office in Verbindung gebracht wird, unterscheidet sich der Grad der Virtualität in der Praxis deutlich. So konnte im Zuge der Forschungsarbeit festgestellt werden, dass die grundsätzliche Etablierung hybrider Arbeitsformen nicht zwingend zu einem Anstieg der Virtualität führt. Es ist erkennbar, dass der Grad an hybrider Zusammenarbeit auch abhängig davon ist, in welchem Ausmaß die Arbeitstätigkeit außerhalb der Arbeitsstätte möglich ist. So zeigt sich, dass mit zunehmender Nähe zum manuellen Personal hybride Arbeitsformen tendenziell weniger genutzt werden. Die Schwierigkeit der Begriffsbestimmung zeigt sich auch in der Literatur. Griffith und Neale (2001, S. 368 f.) beschreiben ein Kontinuum zwischen rein virtuellen Teams und traditionellen Team, wobei hybride Teams eine Mischform dieser beiden Formen der Zusammenarbeit kombinieren. Bei der Auswertung der Interviewergebnisse ist erkennbar, dass in Abhängigkeit der individuellen Kontextfaktoren durchaus unterschiedliche Zugänge im Hinblick auf einzelne Facetten des Forschungsthemas bestehen. Dennoch ist das Thema hybride Zusammenarbeit in sämtlichen Bereichen als wichtig und zukunftsweisend erkannt worden.

Im Hinblick auf die Forschungsfrage, wie sich die Zusammenarbeit durch die Zunahme hybrider Arbeitsformen verändert konnte festgestellt werden, dass insbesondere Veränderungen in der Kommunikation sowie der verringerte soziale Kontakt als größte Veränderung und gleichzeitig Herausforderung wahrgenommen werden. Gleichzeitig werden diese beiden Faktoren auch als essentiell für erfolgreiche Zusammenarbeit betrachtet.



Tendenziell steigt mit zunehmender Möglichkeit außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte zu arbeiten, der Einsatz virtueller Tools zur Kommunikation. Es kann gezeigt werden, dass die Nutzung dieser Tools zur Kommunikation zu Einschränkungen führt. So wird insbesondere die Einschränkung der Übertragung zwischenmenschlicher Reaktionen wie Mimik und Gestik als Veränderung erkannt. Als Herausforderung durch die fehlende Übertragung nonverbaler Informationen kann festgehalten werden, dass die Kommunikation als aufwändiger wahrgenommen wird. Ergänzend dazu zeigt die Forschungsarbeit das Ergebnis, dass hybride Zusammenarbeit zu einem Rückgang informeller Kommunikation führt. Als Folge daraus resultiert, dass der Informationsaustausch im Team erschwert wird und auch der gemeinsame Kontext sowie das gemeinsame Verständnis leidet. Um diese Herausforderungen zu bewältigen wird es als erforderlich betrachtet, die Kommunikation zu intensivieren. Aufgrund des erhöhten Kommunikations- und Koordinationsaufwandes können im Zuge der Forschungsarbeit weitere Auswirkungen auf die Produktivität der Mitarbeiter:innen festgestellt werden.

In der Literatur finden sich ebenfalls zahlreiche Befunde dafür, dass die Nutzung technologischer Hilfsmittel zu Herausforderungen in der Kommunikation führen. Die Media-Richness Theorie (Daft & Lengel, 1986, S. 554 ff.) verweist in diesem Kontext auf die gezielte Auswahl der Medien in Abhängigkeit der zu übermittelnden Informationen. Im Zuge der Forschungsarbeit kann festgehalten werden, dass insbesondere solche Themen, welche die Mitarbeiter:innen direkt betreffend bevorzugt persönlich besprochen werden. Persönliche Kommunikation wird weiter als Zeichen der Wertschätzung der Mitarbeiter:innen erkannt.

Als Veränderung kann weiter festgehalten werden, dass die Kommunikation zunehmend aufgabenorientierter erfolgt und sich auf einen kleineren Personenkreis fokussiert. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Kommunikation als Reaktion auf den erhöhten Kommunikationsaufwand zunehmend auf die Bearbeitung inhaltlicher Themen reduziert. Daraus resultiert weiter, dass der Kontakt jener Teammitglieder, welche nicht unmittelbar an einem Projekt zusammenarbeiten abnimmt. Darüber zeigen die Interviewergebnisse eine zunehmend verschwimmende Grenze zwischen Arbeits- und Privatleben welche sich in einer gestiegenen Erreichbarkeit von Mitarbeiter:innen und Führungskräften ausdrückt.

Die Herausforderungen in der Kommunikation werden als Quelle für Konflikte festgestellt. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass unzureichendes nonverbales Feedback bei der Nutzung technologischer Hilfsmittel, das Risiko von Missverständnissen erhöht. Auch Schwierigkeiten im Informationsfluss aufgrund reduzierter informeller

Kommunikation werden als Faktor für zunehmende Konflikte genannt. Die Erkenntnisse spiegeln sich auch in den Ausführungen von Hinds und Mortensen (2005, S. 33) wieder, welche argumentieren, dass die Reduktion der spontanen Kommunikation zu einer zunehmenden Gefahr von Missverständnissen führt.

Insbesondere für die Teamdynamik sowie die Motivation der Mitarbeiter:innen kann im Zuge der Forschungsarbeit der persönliche Kontakt als wesentlicher Aspekt festgehalten werden. Als Folge des reduzierten sozialen Kontaktes resultieren Schwierigkeiten im Aufbau sowie der Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen. Mit zunehmendem reduziertem persönlichem Kontakt wird die Gefahr der Entfremdung der Teammitglieder wahrgenommen. Es kann festgestellt werden, dass insbesondere das Fehlen sozialer Events wie etwa ein gemeinsames Mittagessen als negativer Einflussfaktor erkannt werden. Zusammengefasst zeigt die vorliegende Forschungsarbeit, dass die Zusammenarbeit aufgrund der Reduktion des persönlichen Kontaktes als zunehmend unpersönlicher wahrgenommen wird und der Austausch sowie der Zusammenhalt der Teammitglieder darunter leidet. In Anlehnung an die Forschung von Ashfort und Mael (Ashforth & Mael, 1989, S. 21) kann darauf geschlossen werden, dass der reduzierte Kontakt sowie die wahrgenommene Gefahr der Entfremdung mit der eingeschränkten Möglichkeit zur Identifikation der Teammitglieder erklärt werden kann.

Die Forschung von Hoch und Kozlowski (2014, S. 390 ff.) sowie die Studie des Fraunhofer Instituts (Hofmann et al., 2020b, S. 4) zeigen die Relevanz persönlicher Kommunikation in der Führungsarbeit. In Bezug auf die Forschungsfrage, mit welchen Herausforderungen Führungskräfte im Kontext hybrider Zusammenarbeit konfrontiert sind, kann festgehalten werden, dass Führungskräfte im Kontext hybrider Zusammenarbeit den Fokus auf die Kommunikation legen müssen, um die Auswirkungen der verminderten physischen Präsenz zu reduzieren. Führungskräfte werden in der Verantwortung gesehen, aktiv den Austausch mit den Mitarbeiter:innen zu suchen um insbesondere individuelle Arbeitsbelastungen zu erkennen.

Garro-Abarca et al. (2021, S. 3) kommen zu dem Ergebnis, dass Führungskräften eine wichtige Rolle im Umgang mit Herausforderungen zu kommt. Damit übereinstimmend zeigt die vorliegende Forschungsarbeit, dass Führungskräfte im Alltag eine koordinierende Funktion einnehmen müssen um die Herausforderungen der zunehmend ortsverteilten Arbeit zu bewältigen. Dies beinhaltet neben der Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen für die hybride Zusammenarbeit auch das Sicherstellen des Informationsflusses sowie die Einbindung aller Teammitglieder.

In Anlehnung an die Erkenntnisse von Konradt und Hertel (2002, S. 34 f.) kann auch im Zuge dieser Forschungsarbeit die Einschränkung der Kontrollmöglichkeit der Mitarbeiter:innen festgestellt werden. Die Interviewergebnisse zeigen, dass hybride Arbeitsformen für Führungskräfte zur Folge hat, dass diese den Mitarbeiter:innen ein höheres Maß an Vertrauen und Autonomie zuerkennen müssen. Insbesondere die gemeinsame Vertrauensbasis wird als wesentliche Voraussetzung für hybride Zusammenarbeit betrachtet. Es konnte festgestellt werden, dass durch die zunehmende ortsverteilte Arbeit die Ausübung der Arbeitstätigkeit grundsätzlich autonomer wird. Gleichzeitig zeigt sich jedoch auch, dass Führungskräfte in der Praxis den Handlungsspielraum in Abhängigkeit der Selbstständigkeit der Mitarbeiter:innen wählen. Der Aufbau von Vertrauen wird insbesondere bei neuen Mitarbeiter:innen als Herausforderung betrachtet, da hier häufig noch wenig Kenntnisse über das Gegenüber vorhanden sind und dadurch keine Rückschlüsse darauf möglich sind, ob die Arbeitstätigkeit zur Zufriedenheit ausgeführt werden kann. Für den Aufbau von Vertrauen wird ein hoher Grad an persönlicher Interaktion als erforderlich betrachtet. Zusammengefasst zeigen die Forschungsergebnisse in Bezug auf die Führung hybrider Teams, dass Kommunikation, Koordinierung und Vertrauen sowie Autonomie wesentlich sind.

Interessant ist im Bereich der Führung die Erkenntnis, dass obwohl die Kommunikation im Kontext hybrider Zusammenarbeit als aufgabenorientierter beschrieben wird, die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen als persönlicher wahrgenommen wird. Führung wird also mit einer Intensivierung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:innen in Verbindung gebracht. Dies entspricht den Erkenntnissen von Dahlstrom (2013, S. 448) welcher im Kontext hybrider Zusammenarbeit und der damit verbundenen reduzierten persönlichen Interaktion einen beziehungsorientierten Führungsstil als erfolgreich betrachtet.

Die Forschungsfrage betreffend erforderlicher Rahmenbedingungen für die hybride Zusammenarbeit brachte das Ergebnis, dass insbesondere die Bereitstellung von technischem Equipment als Voraussetzung betrachtet wird, damit die Arbeit außerhalb der betrieblichen Arbeitsstätte ermöglicht werden kann. Hier wird es als wichtig betrachtet, die Mitarbeiter:innen umfassend zu servicieren indem auf die Besonderheiten der individuellen Arbeitsplätze eingegangen wird. In Ergänzung konnte festgestellt werden, dass die Schaffung von rechtlichen, organisatorischen sowie arbeitsbezogenen Rahmenbedingungen als wesentlich betrachtet. Insbesondere Regelungen in Bezug auf Ausmaß und Arbeitszeit sowie konkrete Spielregeln und Verhaltensweisen für Meetings werden als relevant betrachtet. Unter diesem Gesichtspunkt kann weiter festgehalten werden,

dass auch die Digitalisierung von Prozessen als wichtiger Punkt für die erfolgreiche hybride Zusammenarbeit gesehen wird. Es wird als wichtig betrachtet, Prozesse und Systeme an die geänderten Arbeitsbedingungen anzupassen und Arbeitsabläufe so zu adaptieren, dass die Arbeit von unterschiedlichen Standorten im vollen Ausmaß möglich ist. Darüber hinaus zeigt es sich als erforderlich, eine neue Kultur der Zusammenarbeit zu etablieren, welche insbesondere die Art und Weise wie zusammengearbeitet wird umfasst. Neben einer Unternehmenskultur, die offene Kommunikation zwischen Mitarbeiter:innen und Führungskräften sowie gegenseitiges Vertrauen und Autonomie fördert ist der Aufbau einer neuen, an die geänderten Rahmenbedingungen angepassten, Meeting-Kultur erforderlich.

Abgeleitet aus den Erkenntnissen der vorliegenden Forschungsarbeit werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für Unternehmen dargestellt. Im Zuge dieser Forschungsarbeit zeigt sich, dass die Zunahme hybrider Zusammenarbeit zahlreiche Herausforderungen mit sich bringt. Zusammenfassend kann die übergeordnete Forschungsfrage, wie sich die Zusammenarbeit verändert damit beantwortet werden, dass die Veränderungen aufgrund der Zunahme hybrider Zusammenarbeit zu einem großen Teil im Bereich der Kommunikation sowie einem verringerten persönlichen Kontakt verortet werden können.

Es konnte im Zuge dieser Forschungsarbeit gezeigt werden, dass der persönliche Kontakt bei der Zielgruppe als ausschlaggebender Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Zusammenarbeit betrachtet wird. Dieser wird insbesondere als wesentlicher Aspekt für den Aufbau sowie die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen sowie in weiterer Folge für die Motivation sowie die Produktivität der Mitarbeiter:innen betrachtet. Es ist für Unternehmen daher empfehlenswert, Formate zu etablieren, welche die regelmäßige persönliche Interaktion der Teammitglieder sicherstellen. Abgeleitet aus den Befragungsinhalten zeigen sich insbesondere informelle Events wie etwa eine gemeinsame Mittagspause als erfolgreich um die Teamdynamik zu stärken.

Die Adaptierung von Prozessen und Systemen wird neben der Ausstattung der Mitarbeiter:innen mit technischen Equipment im Zuge dieser Forschungsarbeit als Voraussetzung für die hybride Zusammenarbeit erkannt. Es ist daher jedenfalls zu empfehlen, eine laufende Analyse der Prozesse vorzunehmen, um sicherzustellen, dass die Arbeitsprozesse auch im Kontext hybrider Zusammenarbeit effektiv gestaltet werden können und die Teamleistung nicht negativ beeinflusst wird.

Im Zuge der Forschungsarbeit zeigt sich weiter, dass die Arbeitstätigkeit aufgrund der Aufgabeninhalte in vielen Bereichen nach wie vor die persönliche Präsenz erfordern. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Tendenz der Befragten das Covid bedingte Ausmaß an Home Office wieder zu reduzieren um die daraus resultierenden Herausforderungen zu minimieren. Es ist daher für Unternehmen wichtig, sich künftig intensiv damit auseinanderzusetzen, welches Ausmaß an hybrider Zusammenarbeit langfristig etabliert werden kann ohne die Erfüllung der gemeinsamen Ziele sowie die Teamprozesse negativ zu beeinflussen.

## **9.1 Ausblick, Reflexion und Grenzen der Arbeit**

Die vorliegende Forschungsarbeit thematisiert die Auswirkungen der Zunahme hybrider Zusammenarbeit auf Teams in der Bau- und Infrastrukturbranche. Es zeigt sich, dass hybride Zusammenarbeit für die Interviewpartner:innen vor der Pandemie ausschließlich von geringer Relevanz war, woraus resultiert, dass der Großteil der Erfahrungen aus der Einführung hybrider Zusammenarbeit während der Covid19-Pandemie basieren. Da zum Zeitpunkt der Durchführung dieser Studie die Covid19-Pandemie nach wie vor ein allgegenwärtiges Thema ist und dadurch zahlreiche Einschränkungen der Privat- sowie Arbeitssituationen bestehen, kann nicht ausgeschlossen werden, dass diese die Ergebnisse der Interviewpartner:innen beeinflussen. Es ist davon auszugehen, dass die Veränderungen in der Zusammenarbeit zu einem Teil auch der Krisensituation sowie dem daraus resultierenden, eingeschränkten sozialen Kontakt geschuldet sind.

Das Sample umfasst Führungskräfte aus der Bau- und Infrastrukturbranche. Es ist anzumerken, dass trotz einheitlicher Branchenzugehörigkeit, der Fokus der Befragten sowie die Führungsspanne dieser variiert. Wie im Zuge der Erläuterung zur Durchführung der Befragungen erwähnt, wurden die Interviews aufgrund der Covid-19 Situation sowie der individuellen Präferenzen der Interview-Partner:innen per Videokonferenz durchgeführt. Wengleich es in diesem Kontext zu keinen Unterbrechungen oder technischen Komplikationen gekommen ist, konnte nicht festgestellt werden, in welchem Kontext sich die Interviewpartner:innen befinden.

Die Ergebnisse der Forschungsarbeit zeigen zahlreiche Herausforderungen durch die Zunahme hybrider Zusammenarbeit. Als Ausblick für weitere Forschungen kann eine Folgebetrachtung im gewählten Sampling in Betracht gezogen werden, sobald die Beschränkungen der Arbeitssituation aufgrund der Covid19-Pandemie aufgehoben sind

und sich damit eine neue Normalität in den Unternehmen etablieren konnte. Darüberhinaus wurde in der vorliegenden Forschungsarbeit der Fokus auf die Veränderungen der Zusammenarbeit aus Sicht der Führungskräfte gelegt. Forschungen mit dem Fokus auf die Erhebung wahrgenommener Veränderungen aus Sicht von Mitarbeiter:innen könnten zu tieferen Einsichten zum Forschungsgegenstand führen. Aufgrund der zahlreichen Erkenntnisse zum Thema Onboarding neuer Mitarbeiter:innen im Zuge dieser Studie kann weiters eine differenzierte Betrachtung dieser Thematik als Ausblick für weiterführende Forschungen genannt werden.

Die Literatur verweist zudem auf Auswirkungen der Zusammenarbeit auf die individuelle Arbeitszufriedenheit und andere psychologische Konzepte wie das persönliche Wohlbefinden weshalb als Ausblick auf weitere Forschungen eine differenzierte Betrachtung der Auswirkungen der Zunahme hybrider Arbeitsformen auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter:innen genannt werden kann.

## Literaturverzeichnis

- Allen, Tammy D./Golden, Timothy D./Shockley, Kristen M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Antoni, Conny H./Syrek, Christine (2017). Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 48(4), 247–258.
- Ashforth, Blake E./Mael, Fred (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Avolio, Bruce J./Kahai, Surinder/Dodge, George E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668.
- Bell, Bradford S./Kozlowski, Steve W.J. (2002). A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Bernardy, Valeria/Müller, Rebecca/Röltgen, Anna T./Antoni, Conny H. (2021). Führung hybrider Formen virtueller Teams – Herausforderungen und Implikationen auf Team- und Individualebene. In Susanne Mütze-Niewöhner et al. (Hrsg.). *Projekt- und Teamarbeit in der digitalisierten Arbeitswelt* (S. 115–138). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Breuer, Christina/Hüffmeier, Joachim/Hertel, Guido (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177.
- Cousins, Karlene C./Robey, Daniel/Zigurs, Ilze (2007). Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems*, 16(4), 460–478.
- Creusen, Utho/Gall, Birte/Hackl, Oliver (2017). Führung von Mitarbeitern im digitalen Wandel. In *Digital Leadership* (S. 101–181). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571.

- Dahlstrom, Timothy (2013). Telecommuting and Leadership Style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451.
- Davenport, Thomas H./Prusak, Laurence (1998). *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Deloitte (2020). *Wie Covid-19 das Arbeiten in Österreich verändert*. Flexible Working Studie 2020. Online: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/presse/Deloitte-Flexible-Working-Studie-2020>. [Abruf am 01.10.2021].
- Eilers, Silke/Möckel, Kathrin/Rump, Jutta/Schabel, Frank (2017). *HR-Report 2017 Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz*.
- Errichiello, Luisa/Pianese, Tommasina (2021). The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era: In Daniel Wheatley/Irene Hardill/Sarah Buglass (Hrsg.). *Advances in Human Resources Management and Organizational Development* (S. 221–242).
- Fiol, C. Marlene/O'Connor, Edward J. (2005). Identification in Face-to-Face, Hybrid, and Pure Virtual Teams: Untangling the Contradictions. *Organization Science*, 16(1), 19–32.
- Fonner, Kathryn L./Roloff, Michael E. (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336–361.
- Ford, Robert C./Piccolo, Ronald F./Ford, Loren R. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*, 60(1), 25–34.
- Gajendran, Ravi S./Harrison, David A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Garro-Abarca, Victor/Palos-Sanchez, Pedro/Aguayo-Camacho, Mariano (2021). Virtual Teams in Times of Pandemic: Factors That Influence Performance. *Frontiers in Psychology*, 12, 624637.



- Gerdenitsch, Cornelia/Korunka, Christian (2019). *Digitale Transformation der Arbeitswelt: psychologische Erkenntnisse zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeitswelten*. Berlin [Heidelberg]: Springer.
- Gibson, Cristina B./Cohen, Susan G. (Hrsg.) (2003). *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness* (1. Aufl.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Graen, George B./Uhl-Bien, Mary (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Griffith, Terri L./Neale, Margaret A. (2001). Information processing in traditional, hybrid, and virtual teams: From nascent knowledge to transactive memory. *Research in Organizational Behavior*, 23, 379–421.
- Hersey, Paul/Blanchard, Kenneth H. (1997). Situational leadership. *Dean's Forum*, 12(2), 1–8.
- Hertel, Guido/Geister, Susanne/Konradt, Udo (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69–95.
- Hinds, Pamela J./Mortensen, Mark (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.
- Hinds, Pamela J./Weisband, Suzanne P. (2003). In Cristina B. Gibson/Susan G. Cohen (Hrsg.). *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness* Creating conditions for virtual team effectiveness. (1. Auflage) (S. 21–36). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hoch, Julia E./Kozlowski, Steve W.J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020a). *Arbeiten in der Corona-Pandemie - Auf dem Weg zum New Normal*. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.

- Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020b). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse Führung im neuen Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.
- Jäckel, Ariane (2020). Vertrauen und Führung im Kontext digitaler Arbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 51(2), 169–176.
- Katzenbach, Jon R./Smith, Douglas K. (2003). Teams: der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation. Wien: Ueberreuter Verlag.
- Kauffeld, Simone/Handke, Lisa/Straube, Julia (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(1), 43–51.
- Kirkman, Bradley L./Mathieu, John E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718.
- Konradt, Udo/Hertel, Guido (2002). Management virtueller Teams: von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. Weinheim Basel: Beltz.
- Lewin, Kurt/Lippitt, Ronald/White, Ralph K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269–299.
- Marlow, Shannon L./Lacerenza, Christina N./Salas, Eduardo (2017). Communication in virtual teams: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589.
- Mayring, Philipp (2008). Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Aufl.). Weinheim Basel: Beltz.
- Ortiz de Guinea, Ana/Webster, Jane/Staples, D. Sandy (2012). A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning. *Information & Management*, 49(6), 301–308.
- Pearce, Craig/Conger, Jay (2003). Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. California: SAGE Publications, Inc.

- Probst, Gilbert J.B./Raub, Steffen P./Romhardt, Kai (2010). Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen 6. Aufl Wiesbaden: Gabler.
- Purvanova, Radostina K./Bono, Joyce E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357.
- Ridder, Hans-Gerd/Jensen, Theda (2002). Telearbeit und Führung. Grundprobleme und Forschungsperspektiven. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 207–246.
- Rosen, Benson/Furst, Stacie/Blackburn, Richard (2007). Overcoming Barriers to Knowledge Sharing in Virtual Teams. *Organizational Dynamics*, 36(3), 259–273.
- Salisbury, Wm. David/Carte, Traci A./Chidambaram, Laku (2006). Cohesion in virtual teams: validating the perceived cohesion scale in a distributed setting. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 37(2–3), 147–155.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2018). Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen 5. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Short, John/Williams, Ederyn/Christie, Bruce (1976). *The social psychology of telecommunications*. London ; New York: Wiley.
- Staples, D. Sandy/Webster, Jane (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617–640.
- Tajfel, Henri/Turner, John (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In John Jost/Jim Sidanius (Hrsg.). *Political Psychology* (S. 276–293). unveröffentlicht: Psychology Press.
- Trenerry, Brigid et al. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766.

Webster, Juliet/Randle, Keith (2016). Positioning Virtual Workers Within Space, Time, and Social Dynamics. In Juliet Webster/Keith Randle (Hrsg.). *Virtual Workers and the Global Labour Market* (S. 3–34). London: Palgrave Macmillan UK.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations* (7. Auflage). Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.

### **Online Quellen**

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642> [Abruf am 19.03.2022].

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vertrauen-50461> [Abruf am 19.03.2022].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Dimensionen der Virtualisierung nach Griffith und Neale (2001) .....	8
Abbildung 2: Media-Richness Theorie (Kauffeld, 2016, S. 46).....	12
Abbildung 3: Auswirkungen von Teameigenschaften auf das gemeinsame Verständnis nach Hins und Weisband (2003) .....	23
Abbildung 4: Einflüsse der Führung auf die Teamleistung bei zunehmender Virtualität nach Hoch und Kozlowski .....	29
Abbildung 5: Gestaltungsmöglichkeiten für hybride Zusammenarbeit. Eigene Darstellung in Anlehnung an Konradt und Hertel (2002, S. 38) .....	32

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Eckdaten der Befragten..... 35

# Anhang

## Interviewleitfaden

### Einstieg

Kurze Vorstellung der eigenen Person

Vielen Dank, dass Sie sich für mich und meine Forschungsarbeit zeitgenommen haben. Wie vorab erwähnt, führe ich aktuell im Zuge meines Masterstudiums eine qualitative Studie zu den Veränderungen der Arbeitswelt aufgrund der Zunahme hybrider Arbeitsformen durch. In der Studie geht es um die Frage, wie sich dadurch die Zusammenarbeit von Teams verändert, welche Herausforderungen dies birgt und welche Maßnahmen für die virtuell hybride Zusammenarbeit als erfolgreich betrachtet werden.

Ich bitte Sie offen und spontan zu den folgenden Fragen zu antworten

Das Interview erfolgt anonym. Ihre Aussagen werden vertraulich behandelt und dienen ausschließlich Forschungszwecken im Zuge meiner Masterarbeit. Da ich das Interview im Anschluss verschriftlichen muss, würde ich es aufzeichnen. Die Aufzeichnung wird im Anschluss an die Transkription gelöscht. Ist das für Sie in Ordnung?



**Hinführung zum Thema, subjektive Relevanz des Themas erkennen**

Erzählaufforderung:

Als erstes interessiert mich, was Sie unter „hybrider Arbeit“ verstehen. Bitte erzählen Sie mir, was sie unter „hybrider Arbeit“ auffassen.

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Subjektive Definition und Relevanz	<p>Wie wichtig glauben Sie ist das Thema hybrider Arbeit für Unternehmen?</p> <p>Welche Bedeutung hat hybride Teamarbeit in ihrem Arbeitsteam?</p>	<p>In welchem Ausmaß ist in ihrem Team Home Office/hybride Arbeit möglich?</p> <p>Wie groß ist Ihr Team? In welchem Ausmaß haben sie vor Covid19 hybrid zusammengearbeitet ?</p>

**Zusammenarbeit im Team**

Als nächstes würde ich Sie darum bitten, mir etwas über Ihr Team und die Zusammenarbeit zu erzählen. Wie läuft die Zusammenarbeit im hybriden Team im Alltag?

Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Veränderungen durch hybride Zusammenarbeit	<p>Was hat sich Ihrer Meinung nach, in der Zusammenarbeit durch die Zunahme hybrider Arbeit in Ihrem Team verändert?</p> <p>Welche Herausforderungen sehen Sie in der hybriden Zusammenarbeit?</p> <p>Was läuft in der Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht gut/was schlecht? Warum?</p>	<p>Inwiefern hat sich die Kommunikation im Team verändert?</p> <p>Welche Veränderung der Arbeitssituation/der Arbeitsabläufe erkennen sie</p> <p>Wie hat sich der Umgang im Team miteinander verändert? Haben Sie vielleicht ein Beispiel für mich?</p>

	Was müsste für Sie anders laufen, um die Situation zu verbessern?	Inwiefern hat sich der Zusammenhalt im Team verändert?
<b>Führung hybrider Teams</b>		
<b>Welche Rolle haben Führungskräfte aus Ihrer Sicht bei der Zunahme hybrider Zusammenarbeit?</b>		
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfrage</b>
Veränderungen und Herausforderungen in der Führung hybrider Teams	<p>Wie hat sich Ihrer Meinung nach, Führung durch die Zunahme hybrider Arbeit verändert?</p> <p>Was sind Ihrer Meinung nach die Herausforderungen der Führung im hybriden Kontext? Wie kann das gelingen?</p>	<p>Wie hat sich Ihr eigener Führungsstil durch die Zunahme hybrider Arbeit verändert?</p> <p>Welche Bedeutung hat Autonomie in diesem Zusammenhang?</p> <p>Welche Rolle spielt Vertrauen in diesem Zusammenhang?</p>

<b>Förderliche/Hinderliche Maßnahmen</b>		
Welche Rahmenbedingungen finden Sie als besonders förderlich oder hinderlich für hybride Zusammenarbeit?		
<b>Inhaltliche Aspekte</b>	<b>Aufrechterhaltungsfragen</b>	<b>Nachfragen</b>
Erhebung Maßnahmen/Rahmenbedingungen die als förderlich erachtet werden	Was ist wichtig dafür das ihr Team im hybriden Kontext gut zusammenarbeiten kann?  Was könnten Unternehmen/Führungskräfte tun, um hybride Arbeit zu ermöglichen/erleichtern?  Welche Rahmenbedingungen würden Sie persönlich bei der hybriden Zusammenarbeit unterstützen?	Welche Maßnahmen hat ihr Unternehmen getroffen, um die Zusammenarbeit bewusst zu verbessern?  Welche Maßnahmen haben Sie persönlich getroffen, um die Zusammenarbeit zu verbessern?
<b>Sichtweisen zur künftigen Entwicklung</b>		
Welche Entwicklungsfelder sehen Sie in der Gestaltung hybrider Zusammenarbeit in den nächsten Jahren?		
<b>Offene Frage</b>		
Welche Themenbereiche oder Punkte möchten Sie gerne noch näher ausführen?  Was fällt Ihnen zum Thema noch ein, über das wir vielleicht noch nicht gesprochen haben?		
<b>Abschluss</b>		

Für Teilnahme bedanken, weitere Prozessschritte erläutern.

**Personenbezogene Daten**

Funktion:

Führungskraft seit:

**Daten zum Interview**

Datum:

Ort:

Interviewdauer: