

# **Auswirkung von Homeoffice auf das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams**

## **Bachelorarbeit**

eingereicht von: **Nina Catharine Unzeitig-Huber**  
Matrikelnummer: 09625096

im Fachhochschul-Bachelorstudiengang Wirtschaftsinformatik (0470)  
der Ferdinand Porsche FernFH

zur Erlangung des akademischen Grades einer  
**Bachelor of Arts in Business**

Betreuung und Beurteilung: Mag. Paul Bischofberger

Wiener Neustadt, Mai 2022

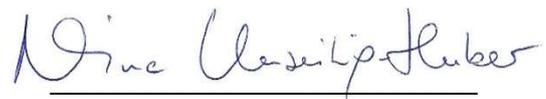


## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit,

1. dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Alle Inhalte, die direkt oder indirekt aus fremden Quellen entnommen sind, sind durch entsprechende Quellenangaben gekennzeichnet.
2. dass ich diese Bachelorarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit zur Beurteilung vorgelegt oder veröffentlicht habe.

Wien, 21. Mai 2022



Unterschrift

### **Creative Commons Lizenz**

Das Urheberrecht der vorliegenden Arbeit liegt bei Nina Unzeitig-Huber. Sofern nicht anders angegeben, sind die Inhalte unter einer Creative Commons „Namensnennung - Nicht-kommerziell - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz“ (CC BY-NC-SA 4.0) lizenziert.

Die Rechte an zitierten Abbildungen liegen bei den in der jeweiligen Quellenangabe genannten Urheber:innen.

Die Kapitel 2 bis 4 der vorliegenden Bachelorarbeit wurden im Rahmen der Lehrveranstaltung „Bachelor Seminar 1“ eingereicht und am 03.02.2022 als Bachelorarbeit 1 angenommen.

**Kurzzusammenfassung:**

## Auswirkung von Homeoffice auf das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams

Bis zum Beginn der Corona-Pandemie war das Arbeiten von zu Hause relativ wenig verbreitet. Ab März 2020 wurde Homeoffice zwangsläufig gesellschaftsfähig und für eine breite Masse möglich gemacht.

Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit ist es herauszufinden, ob Homeoffice zu Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams führt bzw. bereits bestehendes Misstrauen verstärkt.

Dafür wird eine qualitative Studie mit Interviews durchgeführt, welche mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zusammengefasst und analysiert werden.

Aufgrund von Sichtkontakt vor Ort wird die Arbeitsleistung zwischen Teamkolleg:innen oft nicht in Frage gestellt bzw. kontrollierbarer. Face-to-Face sieht jede/r, ob die Kolleg:innen arbeiten oder nicht. Im Homeoffice fehlt dieser direkte Kontakt und die damit vorhandene Kontrolle. Die Ergebnisse meiner Studie zeigen, dass Misstrauen im Homeoffice nicht zwangsläufig entstehen muss, aber aufkommen kann.

Klare Kommunikation, Transparenz in die Arbeitsleistung der Kolleg:innen sowie Erreichbarkeit sind im Homeoffice notwendig, um Misstrauen in die Arbeitsleistung gegenüber Kolleg:innen zu reduzieren oder sogar zu beseitigen.

**Schlagwörter:**

Misstrauen, Vertrauen, Arbeitsteam, Homeoffice, Auswirkung

**Abstract:**

## Impact of home office on distrust within work teams

With the start of the corona pandemic in March 2020, working from home became possible for many people.

The aim of this bachelor thesis is to find out whether home office leads to distrust within work teams or increases existing distrust.

In a qualitative study, interviews are summarized and evaluated with the help of Mayring's qualitative content analysis.

Due to the visual contact on site, the work performance between team colleagues is often not doubted or can be better controlled. Everyone can see on site whether their colleagues are working or not. In home office, this direct contact and control is missing. The results of my study show that distrust does not necessarily have to arise in the home office, but it can possibly arise.

Clear communication, transparency in the work performance of colleagues and availability are necessary in home office in order to reduce or even eliminate distrust in the work performance of colleagues.

**Keywords:**

distrust, mistrust, trust, work team, home office, impact

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>7</b>
<b>2. BEGRIFFSDEFINITIONEN UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b>	<b>9</b>
2.1 Telearbeit	9
2.2 Homeoffice	9
2.3 Team	10
2.4 Abgrenzung „Homeoffice“ zu „virtuelles Team“	10
2.5 Vertrauen	11
2.6 Misstrauen	12
2.7 Vertrauen vs. Misstrauen	13
2.8 Vertrauen und Misstrauen in Teams und Organisationen	14
<b>3. STAND DER WISSENSCHAFT</b>	<b>16</b>
3.1 Homeoffice – einst und jetzt	16
3.2 Vertrauen in der empirischen Forschung	17
3.3 Misstrauen in der empirischen Forschung	20
3.4 Vertrauen und Misstrauen in Teams und Organisationen	21
3.5 Vertrauen und Misstrauen im Homeoffice	21
<b>4. KONZEPTIONELLE VORGEHENSWEISE UND LÖSUNGSANSATZ</b>	<b>24</b>
4.1 Datenerhebung	24
4.2 Datenanalyse	25
<b>5. EMPIRISCHER TEIL</b>	<b>27</b>
<b>5.1 Forschungsdesign</b>	<b>27</b>
5.1.1 Beschreibung der Stichprobe	27
5.1.2 Beschreibung der Datenerhebung	27
5.1.3 Beschreibung der Datenanalyse	28
<b>5.2 Analyse der Ergebnisse</b>	<b>29</b>

<b>6. SCHLUSSFOLGERUNG</b>	<b>35</b>
<b>7. ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</b>	<b>38</b>
7.1 Zusammenfassung	38
7.2 Ausblick	39
<b>8. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>40</b>
<b>9. ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>46</b>
<b>ANHANG</b>	
A Transkripte der Interviews	A1
B Generalisierung	B1
C Reduktion	C1

# 1. Einleitung

Bis Anfang 2020 war das Arbeiten von zu Hause relativ wenig verbreitet. Viele Unternehmen argumentierten, dass Telearbeit für alle Mitarbeiter:innen technisch nicht möglich oder von der Unternehmensführung unerwünscht wäre. Hier spielten auch arbeitsorganisatorische Gründe oder der dem Arbeitsverhältnis allgemein anhaftenden Vertrauensfrage sowie die zu der Zeit noch fehlende Rechtssicherheit eine große Rolle (Bremm 2020).

Mit der Corona-Krise wurde Telearbeit ab März 2020 zwangsläufig gesellschaftsfähig und für eine breite Masse möglich gemacht. Von einem Tag auf den anderen wurden Möglichkeiten geschaffen, damit ein Großteil der Angestellte von zu Hause arbeiten konnte. Seitdem wurde für Homeoffice eine Rechtsgrundlage geschaffen (§ 61 Bundesgesetz 2021) und wird wohl im Arbeitsalltag zumindest teilweise verankert bleiben.

Meine Arbeit möchte sich mit einem sozialen Problem befassen, das im Zuge der Einführung der Telearbeit in unserem Unternehmen entstanden ist. In Unterhaltungen mit Mitarbeiter:innen unserer Organisation habe ich erfahren, dass bei einigen das Misstrauen gegenüber den Kolleg:innen in Bezug auf die Arbeitsleistung gestiegen ist. Wer an was wann arbeitet, wird vor Ort im Büro leicht wahrgenommen. Seit dem verstärkten Aufkommen von Homeoffice scheint das Misstrauen zuzunehmen, ob alle Kolleg:innen im Homeoffice die gleiche Arbeitsleistung erbringen, wie sie das vor Ort im Unternehmen tun würden.

Über Vertrauen von Vorgesetzten in seine Mitarbeiter:innen bzw. umgekehrt wurden in der Vergangenheit bereits Studien veröffentlicht. Auch schwindendes und fehlendes Vertrauen sowie Misstrauen wird in diesem Zusammenhang immer wieder angesprochen. Das Thema Homeoffice ist in den letzten Jahren immer mehr in den Fokus gerückt, auch hier wurde das Vertrauen zwischen Vorgesetzten/Unternehmen und den Mitarbeiter:innen in Studien untersucht. Über Misstrauen innerhalb eines Arbeitsteams im teilweisen Homeoffice wurde hingegen bisher kaum etwas publiziert.

Das Ziel meiner Arbeit ist es herauszufinden, ob sich Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams bildet oder verstärkt, wenn ein Teil der Kolleg:innen im Homeoffice arbeitet. Die Forschungsfrage, die im Rahmen dieser Arbeit beantwortet werden soll, lautet: „Steigt durch Homeoffice das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams?“

Die Hypothese, die ich aufstelle, lautet „Homeoffice steigert das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams“. Diese Hypothese möchte ich mit Hilfe der Analyse von Leitfadeninterviews untersuchen, bestätigen oder widerlegen.

Meine Arbeit richtet sich an Unternehmer:innen, Vorgesetzte und Interessierte an der Fragestellung des Misstrauens in Teams mit teilweisen Homeoffice-Arbeitsplätzen. Sie soll die Basis für weitere Untersuchungen bilden, in denen in weiterer Folge

Möglichkeiten und Maßnahmen gefunden werden können, um entstandenem Misstrauen entgegenzuwirken oder dieses als Ressource oder Chance zu nutzen, um das Vertrauensverhältnis in Teams zu fördern.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich nicht mit Misstrauen zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeiter:innen und auch nicht mit generellem Misstrauen innerhalb von Teams, deren Teammitglieder sich nicht in alternierendem Homeoffice befinden. Sie untersucht ausschließlich das Misstrauen, das entstehen kann, wenn Teammitglieder nicht zu 100% vor Ort arbeiten, und sie dadurch nicht ständig in (Sicht)Kontakt sind.

Um festzustellen, ob Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams im Homeoffice entsteht oder sich steigert, wende ich die qualitative Forschung an. Dazu verwende ich Feldforschung und führe semistrukturierte Interviews mit Leitfaden in meinem persönlichen Bekanntenkreis durch. Diese Bekannten arbeiten in solchen Teams, in denen ein Teil der Arbeit im Homeoffice geleistet wird.

Zunächst möchte ich Begriffe, die ich in meiner Arbeit verwende, definieren und abgrenzen und theoretische Grundlagen darstellen. Ich grenze „Telearbeit“ von „Homeoffice“ ab und definiere den Terminus „Team“. Weiters wende ich mich den Begriffen „Vertrauen“ und „Misstrauen“ zu und zeige hier Unterschiede und Parallelen auf, und behandle beides in Bezug auf Arbeitsteams und Homeoffice.

Im nächsten Kapitel gehe ich auf den derzeitigen Stand der Wissenschaft ein und führe einige wissenschaftliche Arbeiten und Studien auf, die über Vertrauen und Misstrauen im Generellen und in Arbeitsteams im Speziellen publiziert wurden.

Anschließend behandle ich meine konzeptionelle Vorgehensweise und den Lösungsansatz meiner Arbeit, bevor ich deren Durchführung und die eigenen empirischen Forschungsergebnisse zur Auswirkung von Homeoffice auf Vertrauen und Misstrauen in Arbeitsbeziehungen beschreibe.

Nach einer kurzen Analyse der Ergebnisse folgt die Schlussfolgerung mit der Beantwortung der Forschungsfrage, eine Zusammenfassung sowie ein Ausblick.

## **2. Begriffsdefinitionen und theoretische Grundlagen**

### **2.1 Telearbeit**

Der Begriff Telearbeit setzt sich aus dem Wort „Tele“ (altgriechisch für Fern) und dem Wort „Arbeit“ zusammen und bezeichnet die Form der Arbeit, in der betriebliche Tätigkeiten mit Hilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie außerhalb des Standorts der Arbeitgeber:innen ausgeübt werden.

Während in Deutschland der Begriff Telearbeitsplatz im § 2 Abs. 7 ArbStättV (ArbStättV 2004) geregelt ist, fehlt in Österreich ein dementsprechendes Gesetz. Der Leitfaden „Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit“ (WKO 2005), herausgegeben von der Wirtschaftskammer Österreich in Zusammenarbeit mit der Industriellenvereinigung und dem Verband der öffentlich Wirtschaft schafft allerdings Rahmenbedingungen für Arbeitgeber:innen in der Umsetzung der Telearbeit.

Im österreichischen Arbeitnehmer:innenschutzgesetz (ASchG) existiert bis dato keine Begriffsdefinition von Telearbeit, die Arbeiterkammer Österreich schlägt als Definition „Telearbeit ist eine Form der Arbeitsorganisation, bei der die Arbeit im Rahmen eines Beschäftigungsverhältnisses unter Verwendung von Informationstechnologie regelmäßig außerhalb der Einrichtungen der Arbeitgeberin bzw. des Arbeitgebers verrichtet wird“ (AK Wien 2021) vor.

Das Österreichische Informationssicherheitshandbuch versteht unter Telearbeit „Tätigkeiten, die räumlich entfernt vom Standort des Arbeitgebers durchgeführt werden und deren Erledigung durch eine kommunikationstechnische Anbindung an die IT des Arbeitgebers unterstützt wird“ (A-SIT 2021).

### **2.2 Homeoffice**

Wenn Telearbeit ausschließlich in den Wohnungen der Angestellten auf einem fixen Arbeitsplatz stattfindet, spricht man auch von „Homeoffice“. Sind Arbeitnehmer:innen frei in der Wahl des Arbeitsortes oder ist ein fixer Arbeitsplatz zu Hause nicht möglich (beispielsweise Außendienst), nennt man das auch „Mobile Working“. In meiner Bachelorarbeit möchte ich mich auf die Arbeitsform „Homeoffice“ beschränken und zwar im Ausmaß des „alternierenden Homeoffice“, in dem sowohl vor Ort am Unternehmensstandort als auch zu Hause gearbeitet wird.

In der „Änderung des Arbeitsvertragsrechts-Anpassungsgesetzes“ vom 31. März 2021 werden erstmals Rahmenbedingungen für das Homeoffice in Österreich festgehalten. Homeoffice bedeutet eine regelmäßige Arbeitsleistung in der Wohnung der Arbeitnehmer:innen (61. Bundesgesetz 2021). Es besteht kein Rechtsanspruch auf

Homeoffice, grundsätzlich ist das Arbeiten im Homeoffice nur auf freiwilliger Basis möglich und bedarf einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber:innen. In Ausnahmefällen (zB. 2021 pandemiebedingt bei Zugehörigkeit zur COVID-19-Risikogruppe und bei Schwangeren) kann Homeoffice zeitlich begrenzt auch einseitig angeordnet werden (AK Wien 2021).

## **2.3 Team**

Ein Team ist eine künstlich erschaffene Gruppe, die als Ziel das Lösen einer Aufgabe hat, wobei immer die Aufgabe im Zentrum steht, an der sich auch die Eigenschaften und Kompetenzen der Mitglieder orientieren (Pela und Zimmermann 2019).

In der Gruppe ergänzen sich die Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitglieder. Ein Team hat einen gemeinsamen Zweck und Leistungsziel, und die Mitglieder zeigen einander gegenüber verantwortlich (Bischofberger 2014).

Durch die beiden Definitionen wird deutlich, wodurch aus einer Gruppe ein Team wird: Erst die gemeinsame Aufgabe und die gegenseitige Unterstützung und Ergänzung machen aus einer Gruppe ein Team.

Innerhalb eines Unternehmens sind Teams wichtig, damit Aufgaben zielorientiert erledigt werden können. Nicht umsonst liest man heutzutage in so gut wie jeder Jobannonce, dass „Teamfähigkeit“ eine Voraussetzung für die ausgeschriebene Stelle ist.

Teams können vorübergehend zum Beispiel für die Dauer eines Projektes gebildet und am Ende wieder aufgelöst werden, oder dauerhaft im Organigramm des Unternehmens abgebildet sein. Für die vorliegende Arbeit sind nur dauerhafte Teams relevant.

## **2.4 Abgrenzung „Homeoffice“ zu „virtuelles Team“**

Ein „virtuelles Team“ kann als flexible Arbeitsgruppe bezeichnet werden, deren Mitarbeiter:innen standortverteilt und ortsunabhängig sind. Sie haben als Team gemeinsame Ziele und Aufgaben und sind informationstechnisch vernetzt. (Konradt und Hertel 2002).

Manchmal werden Teams, in denen ein Teil der Mitglieder im Homeoffice arbeitet, als „virtuelles Team“ bezeichnet. Allerdings werden virtuelle Teams bereits unter der Voraussetzung gebildet, standortunabhängig und mittels Informations- und Kommunikationstechnik zusammen zu arbeiten. Oft lernen sich die Teammitglieder erst zu einem späteren Zeitpunkt oder gar nicht kennen oder arbeiten vorübergehend projektbezogen zusammen.

Mitarbeiter:innen im Homeoffice arbeiten jedoch in vor-Ort-gebildeten Teams, deren Mitglieder üblicherweise erst später einen Teil der Arbeit zu Hause erledigen. Sie kennen sich also bereits persönlich.

## 2.5 Vertrauen

Mit dem Begriff „Vertrauen“ setzen sich verschiedene Bereiche der Wissenschaft auseinander. Jede interpretiert Vertrauen auf eine etwas andere Art, daher möchte ich einen kurzen Überblick über einige Definitionen geben.

Allgemein im Sprachgebrauch wird Vertrauen als Basis aller sozialen Beziehungen mit Glauben an Verlässlichkeit, Ehrlichkeit und Gerechtigkeit einer Person oder einer Gruppe verstanden (Hartak 2011).

Der Duden definiert Vertrauen als „festes Überzeugtsein von der Verlässlichkeit, Zuverlässigkeit einer Person, Sache“ (Dudenredaktion o. J.)

In der Philosophie wird Vertrauen als „ein Glaube an das Spontane in der Zukunft auf Grund des Wissens von ihm in der Vergangenheit“ definiert. Vertrauen beruht auf Erfahrungen in der Vergangenheit und gleichzeitig auf dem Glauben und der Hoffnung, dass das Gegenüber dementsprechend handeln wird. Jedoch ohne ein im Kindesalter entwickeltes Selbstvertrauen und dem damit entstandenen Sicherheitsgefühl kann lt. Rudolf Schottlaender ein Mensch kein dauerndes freundschaftliches Vertrauen zu anderen Personen entwickeln. Zusätzlich ist eine freie Entscheidung ein Kriterium für Vertrauen: das Vertrauenschenken (Schottlaender 1957).

Die Psychologie beschreibt Vertrauen als Gefühl des Sich-verlassen-dürfens in Bezug auf die Glaubwürdigkeit anderer. Es entwickelt sich aus dem Ur-Vertrauen, das auf die Erfahrungen im ersten Lebensjahr zurückgehen, dass die Mutter die individuellen Bedürfnisse des Kindes befriedigt und es sich darauf verlassen kann, welches Erikson den „Eckstein der gesunden Persönlichkeit“ nennt (Erikson 1953).

In der Lerntheorie wird davon ausgegangen, dass Vertrauen das Ergebnis von positiver Erfahrung ist, wodurch situationsunabhängig ein Vertrauensvorschuss gewährt wird (Rotter 1967).

Für den Soziologen Niklas Luhmann ist die Grundvoraussetzung für Vertrauen, dass das Gegenüber als Persönlichkeit wahrgenommen wird und angenommen werden kann, dass dieses im Sinne seiner Persönlichkeit handelt. Vertrauen ist also die Erwartung, dass der andere im Sinne seiner Persönlichkeit handeln wird. Schenkt man Vertrauen, geht man ein Risiko ein, um komplexe Entscheidungsfindung zu vermeiden (Luhmann 2014).

Bereits in der frühen Kindheit wird die Basis für Vertrauen gelegt. Die Eltern-Kind-Beziehung ist in den ersten Jahren besonders wichtig und bildet die Grundlage für die Fähigkeit, Vertrauen zu entwickeln (Scheuerer-Englisch und Zimmermann 1997). Sowohl personale, als auch situative Bedingungen beeinflussen die Entwicklung von Vertrauen. Jede Person hat eine persönliche Vertrauenstendenz, mit der man jene Verhaltensweisen mehr wahrnimmt, die dieser Tendenz entsprechen. Dabei können die Vertrauenstendenzen in verschiedenen Lebenssituationen (zum Beispiel innerhalb der Familie oder im Beruf) unterschiedlich sein. Jemand, der seiner Familie vertraut, kann also im Beruf kein Vertrauen schenken oder sogar misstrauisch sein (Schweer 1997).

In Organisationen wird die Vorhersagbarkeit des Verhaltens der Mitarbeiter:innen durch das Arbeitsrecht geregelt und sanktioniert. Für eine Zusammenarbeit ist dies allerdings nicht ausreichend, da die Kontrollierbarkeit von dem unmittelbar beobachtbaren Verhalten abhängt. Daher ist interpersonales Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen eine grundlegende Voraussetzung, vor allem, wenn das Verhalten nicht leicht beobachtbar ist, wie zum Beispiel im Homeoffice (Neubauer 1997).

## **2.6 Misstrauen**

Im allgemeinen Sprachgebrauch ist das Gegenteil von Vertrauen Misstrauen. Die Vorsilbe „Miss“ bedeutet im Deutschen einen Mangel oder einen Kontrast.

Im Duden wird Misstrauen als die „kritische, das Selbstverständliche bezweifelnde Einstellung gegenüber einem Sachverhalt, das Zweifeln an der Vertrauenswürdigkeit einer Person; Argwohn, Skepsis“ definiert (Dudenredaktion o. J.).

Die Literatur führt Misstrauen meist im Zusammenhang mit Vertrauen an. Eigenständige Definitionen für Misstrauen gibt es nicht (Schweer, Vaske und Vaske 2009).

Misstrauen entsteht dort, wo eine Bedrohung nicht abgewendet werden konnte. Dadurch werden spätere Bedrohungen verstärkt wahrgenommen, da eine misstrauische Angst zurückbleibt. Je früher solche Erfahrungen erlebt werden, desto stärker manifestiert sich später das entstandene Misstrauen (Petzold 2012).

Friedrich Nietzsche (1844-1900) war einer der wenigen, die Misstrauen als etwas Erstrebenswertes ansahen. Für ihn war Misstrauen eine „Quelle der Wahrhaftigkeit“, weil es „Spannung, Beobachtung, Nachdenken nötig macht“. (Mühlfried 2019).

Misstrauen kann auch konstruktiv als Bestandteil eines Prozesses aufgefasst werden. Um zu verhindern, dass Misstrauen dysfunktional verstanden wird, muss es systematisch kommuniziert werden. Dadurch kann man Misstrauen steuern, Veränderung herbeiführen und das Vertrauen wieder stärken (Funken und Hörlin 2012). Durch Misstrauen können auch Fehler, Risiken und Enttäuschungen vermieden werden, wodurch Misstrauen zum Erfolg führen kann (Geramanis 2002).

Sogar sich selbst gegenüber kann man misstrauisch sein. Durch „konstruktives Selbstmisstrauen“ ist man in der Lage, sein Verhalten immer wieder zu hinterfragen und alte Routinen abzulegen. Dadurch kann man über sich selbst hinauswachsen (Nöllke 2016).

## **2.7 Vertrauen vs. Misstrauen**

Misstrauen ist nicht das Gegenteil von Vertrauen. Ein fehlendes Vertrauen bzw. ein Nichtvertrauen bedeutet nicht automatisch misstrauisch zu sein, genauso wenig wie die Existenz von Misstrauen bedeutet, kein Vertrauen zu haben. Vertrauen und Misstrauen weisen Parallelen auf, da beide eine Verfolgung von Plänen voraussetzen (Hartmann, Die Praxis des Vertrauens 2011). Der gemeinsame Gegensatz wäre eher Gleichgültigkeit, da beide, sowohl Vertrauen als auch Misstrauen, ein Interesse am Erreichen eines Zieles offenbart (Hartmann 2010).

Zwischen Vertrauen und Misstrauen gibt es eine Ambivalenz bzw. die Möglichkeit einer Koexistenz (Spieß 2004). Gemäß Hobbes ist Vertrauen „eine Empfindung, die aus dem Glauben an jemand entsteht, von dem wir Gutes erwarten oder erhoffen und die so frei von Zweifel ist, daß wir keinen anderen Weg verfolgen, um es zu erreichen. Und Mißtrauen ist der Zweifel, der uns veranlaßt, uns nach anderen Mitteln umzusehen.“ (Hobbes 1983, S. 70).

Misstrauen wird auch als funktionales Äquivalent zu Vertrauen bezeichnet. Jeder hat die Wahl zwischen Vertrauen und Misstrauen. Genauso wie Vertrauen, reduziert auch Misstrauen die Komplexität des Handelns und vereinfacht die Lebensführung. Wer entscheidet, kein Vertrauen zu schenken, stellt die ursprüngliche Komplexität der Geschehensmöglichkeiten wieder her. Daher muss man, um handlungsfähig zu bleiben, misstrauisch werden (Luhmann 2014).

Solange das Vertrauen nicht verraten wird und ein Kind dazu ermutigt wird, vertraut ein Kind. Es vertraut nicht durch einen Willensakt. Die Ermutigung zu vertrauen kann nur dabei helfen, Misstrauen zu vermeiden, aber nicht dabei, von Misstrauen zu Vertrauen zu führen. (Baier 2001).

Um vertrauensfördernde Maßnahmen setzen zu können, ist es wichtig zu erkennen, ob diese am Nichtvertrauen oder am Misstrauen ansetzen. Damit diese Maßnahmen gelingen können, muss zunächst vorhandenes Misstrauen beseitigt werden, da auf Basis von Misstrauen vertrauensfördernde Maßnahmen schwer Früchte tragen können. Nichtvertrauen (oder auch Nichtmisstrauen) beinhaltet keine Emotion, weswegen hier Entwicklungen Richtung Vertrauen leichter möglich sind (Schweer und Thies 2003).

Hans-Werner Bierhoff unterscheidet zwischen Vertrauen als Glaubwürdigkeit und Vertrauen als Zuschreibung von Wohlwollen. Vertrauen als Glaubwürdigkeit stützt sich

auf die Verlässlichkeit, die Ehrlichkeit und Geradlinigkeit einer Person. Dem gegenüber steht das Misstrauen darin, dass eine Person eine manipulative Absicht verfolgt. Offene Kommunikation erzeugt Wohlwollen, wohingegen Misstrauen durch Lügen eine wahrheitsorientierte Kommunikation verhindert (Bierhoff 2010).

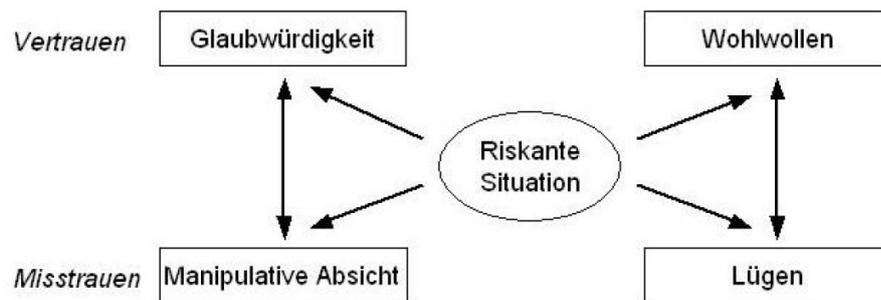


Abb. 1: Definition von Vertrauen (Bierhoff 2010)

Mühlfried versucht, in seinem Buch „Misstrauen – Vom Wert eines Unwertes“ den Begriff „Misstrauen“ zu rehabilitieren. Er möchte Misstrauen nicht als Problem darstellen, sondern als Potential aufzeigen. Denn „Misstrauen löst Handlungen aus, führt keineswegs in Lähmung und lethargische Verzweiflung“ (Mühlfried 2019).

Auch Martin Endreß möchte weggehen von den eindeutigen Assoziationen von Vertrauen als gut und Misstrauen als schlecht. Ein „Zuviel“ an Vertrauen kann zeitweise ebenso fatal sein wie ein „Zuwenig“ an Misstrauen. Daher muss man der Ambivalenz von Vertrauen und Misstrauen Beachtung schenken (Endreß 2012).

## 2.8 Vertrauen und Misstrauen in Teams und Organisationen

Anders als personales Vertrauen (zB. Vertrauen in Vorgesetzte) ist Organisationsvertrauen personenunabhängig. Zusätzlich zum Vertrauen in bestimmte Personen im Unternehmen herrscht Vertrauen in das System der Organisation (Philosophie des Unternehmens, Rollenvertrauen) und in einzelne Rollen der Organisation (Vorgesetzte und Teammitglieder). Ohne jegliche Erfahrung werden neue Mitarbeiter:innen zum Beispiel darauf vertrauen, korrekte Informationen und Arbeitsunterlagen von Vorgesetzten und Kolleg:innen zur Verfügung gestellt zu bekommen (Oswald 2010).

Um in Organisationen optimal arbeiten zu können, müssen sich in Teams Vertrauen und Misstrauen in einer Balance befinden (Schweer, Vaske und Vaske 2009). Sowohl Vertrauen als auch Misstrauen ermöglichen und begründen Kooperationen. Sowohl Vertrauen als auch Misstrauen dienen als Kooperationsressource und als

Kooperationsrestriktion. Gleichzeitig bilden Kooperationszusammenhänge die Basis für Vertrauen sowie die Funktionalität von Misstrauen (Endreß 2012).

In Organisationen, in denen Vertrauen herrscht, wird Wissen freiwillig eher geteilt als in Misstrauensorganisationen. Hier spielt sowohl das „horizontale“ Vertrauen zwischen Kolleg:innen als auch das „vertikale“ Vertrauen zwischen Führungskräften und Mitarbeiter:innen eine Rolle (Sprenger 2007). In meiner Arbeit möchte ich den Fokus auf das horizontale Vertrauen bzw. das daraus abgeleitete horizontale Misstrauen zwischen Teammitgliedern setzen.

### 3. Stand der Wissenschaft

#### 3.1 Homeoffice – einst und jetzt

In einer im Dezember 2020 veröffentlichten Studie von Bitkom Research wurde erhoben, dass vor März 2020 in Deutschland lediglich 15% aller Berufstätigen teilweise im Homeoffice gearbeitet haben, in Zukunft (nach der Corona Pandemie) etwa 27% aller Berufstätigen die Möglichkeit für Homeoffice bekommen werden (Berg 2020).

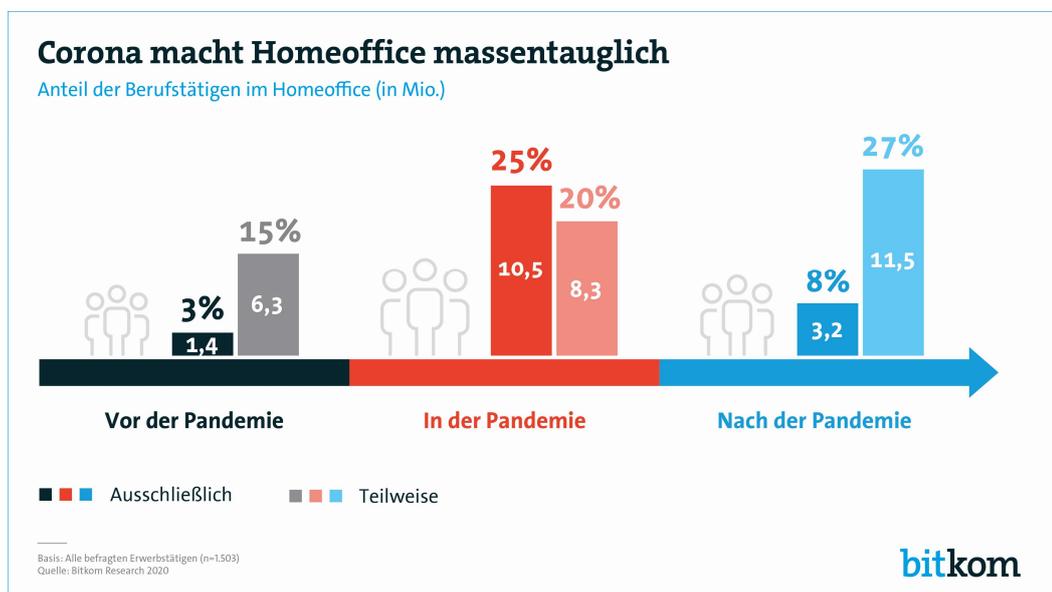


Abb. 2: Corona macht Homeoffice massentauglich (Berg 2020)

Die ILO (International Labour Organization) schätzt, dass etwa 18 % aller Beschäftigten weltweit einen homeoffice-tauglichen Job haben, sowie in einem Land wohnen, dass die nötige Infrastruktur bereit stellt (ILO 2020).

Eine Studie des ZEW (Leibniz-Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung Mannheim) im März 2020 hat bislang ungenutzte Potenziale von Homeoffice geortet. Es wurde festgestellt, dass deutlich mehr Beschäftigte Homeoffice nutzen könnten als bisher genutzt haben. Entscheidend ist hier die Art der Tätigkeit und die Anwesenheitskultur mancher Arbeitgeber:innen (Grunau, Steffes und Wolter 2020).

Vor Corona ermöglichten lediglich 48 % der deutschen Unternehmen Homeoffice zumindest einmal wöchentlich für einen Teil der Beschäftigten (nur 4 % der Unternehmen für mehr als die Hälfte seiner Angestellten). Im Juni 2021 planten bereits 74 % der Unternehmen Homeoffice nach der Corona-Krise einzusetzen, 17 % davon möchten mehr als die Hälfte ihrer Angestellten zumindest einen Tag pro Woche in Homeoffice lassen (ZEW 2021).

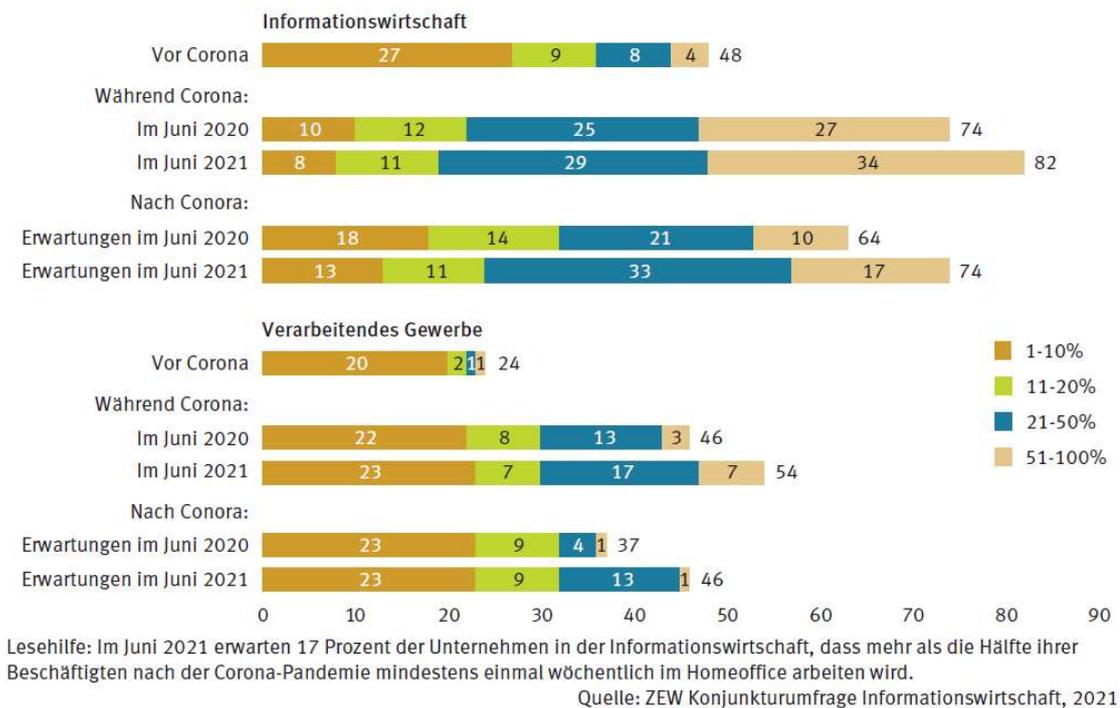


Abb. 3: Anteil der Beschäftigten im Homeoffice vor, während und nach Corona (ZEW 2021)

### 3.2 Vertrauen in der empirischen Forschung

Vertrauen wurde bereits in vielen wissenschaftlichen Arbeiten und Studien auf unterschiedliche Aspekte hin erforscht. Es gibt Studien und Arbeiten zum interpersonellen Vertrauen (Kassebaum 2004), zu Vertrauen in Medien (Jakobs 2017), Vertrauen in Bezug auf Präventionsarbeit (Muth und Weigand 2018), Vertrauen in das Gesundheitssystem (Busemeyer 2020), Vertrauen in Wirtschaft, Staat und Gesellschaft (Suling und Enste 2020) und Vertrauen in Demokratie (Decker, et al. 2019), um nur einige wenige zu nennen.

Das im Gehirn produzierte Hormon Oxytozin, das Geburtswehen auslöst und bei stillenden Müttern den Milchfluss anregt, ist auch für Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit verantwortlich. Beim „Vertrauensspiel“ (siehe Abb. 4) wurden

einem Teil der Probanden 1 oxytonzinhaltige Nasensprays verabreicht, dem anderen Teil ein Placebo, um die Auswirkung von Oxytozin auf das Vertrauen zu testen. Bei den Probanden 2 wurde die Höhe des ausgeschütteten Oxytozins im Blut gemessen, um die Auswirkung auf die Vertrauenswürdigkeit zu bestimmen. Für Vertrauen bzw. Vertrauenswürdigkeit ist nicht der absolute Wert des Oxytozins wichtig, sondern nur der Anstieg desselben (Zak 2009).



Abb. 4: Das Vertrauensspiel (Zak 2009)

Während Oxytozin Vertrauen steigert, verringert das Hormon Testosteron Vertrauen. Zwölf Frauen im Alter von etwa 20 Jahren erhielten Testosteron, während 12 weitere Frauen desselben Alters ein Placebo erhielten. Den Frauen wurden anschließend Gesichter von ihnen unbekanntem Menschen gezeigt und sollten angeben, wie vertrauensvoll diese auf sie wirkten. Nach 72 Stunden wurde der Test wiederholt, doch diesmal bekam die erste Gruppe das Placebo und die zweite das Testosteron. Die Frauen, die ohne Testosteron vertrauensvoll war, waren nach der Verabreichung weniger vertrauensvoll (Bos, Terburg und van Honk 2010).

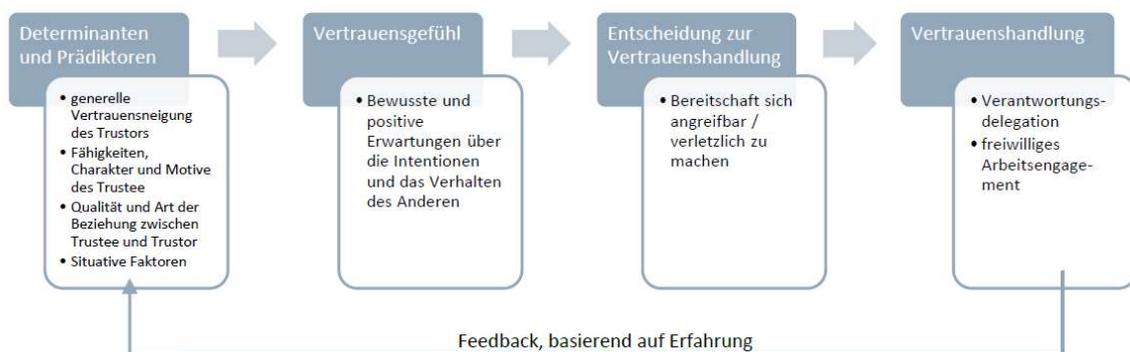
In einer Studie über geschlechtsspezifische Vertrauensunterschiede wurde festgestellt, dass Frauen eher einem Mitglied einer Fremdgruppe vertrauen, die einen Bezug zur eigenen Gruppe hat, als Männer, die nur Mitgliedern der eigenen Gruppe mehr Vertrauen schenken. Weiters wurde an einem Geldbetrag gemessen, dass Männer von Mitgliedern der eigenen Gruppe mehr Geld erwarteten, während Frauen hier keinen Unterschied machten, sofern das Mitglied der Fremdgruppe einen Bezug zur eigenen Gruppe hat. Vertrauen hängt bei Männern also mehr von Gruppenmitgliedschaften ab, während Vertrauen bei Frauen mehr an Beziehungsverbindungen hängt (Maddux und Brewer 2005).

Ulf Bernd Kassemann führte einer Studie Interviews, in denen er unter anderem nach Vertrauensdefinitionen und Vertrauensdeterminanten forschte. Die Befragten hatten demnach Schwierigkeiten, den Begriff „Vertrauen“ zu bestimmen. In Summe kam Kassemann zu der Definition, dass Vertrauen „die Erwartung von Diskretion, Akzeptanz und Wohlwollen beim Gegenüber“ wäre, „verbunden mit dessen Hilfsbereitschaft, Loyalität, Ehrlichkeit, Aufmerksamkeit und Unterstützung“. Die Bedingung für Vertrauen ist „Sympathie“. Die Befragten schenken Vertrauen allerdings nur denen, die sie kennen, Fremden zu vertrauen können sich viele nicht vorstellen (Kassebaum 2004, S. 186).

Prozesse der Vertrauensbildung sind Prozesse einer zweiseitigen Beziehung. Einer muss ein Risiko eingehen, indem er einen Vertrauensvorschuss gibt, der andere vergütet sie zu einem späteren Zeitpunkt – oder eben nicht. Hier spielt die Freiwilligkeit eine große Rolle. Man hat immer die Freiheit bzw. Wahl, sich für oder gegen Vertrauen zu entscheiden. (Geramanis 2002).

Das Verhalten in Risikosituationen mit unbekanntenen Personen wird von interpersonalem Vertrauen gelenkt. Die Einschätzung, ob eine Person vertrauenswürdig ist, hängt von der Erwartung in das eigene Urteilsvermögen ab, ob Gefahrensignale für einen Vertrauensmissbrauch erkannt werden können (Mehr 2002).

Enste, Kürten und Schwarz haben in Anlehnung an Ditz/Hartog (Dietz und Den Hartog 2006) die Entwicklung von Vertrauen als Prozess dargestellt. Demnach ist eine Voraussetzungen für die Vertrauensbildung, dass der Trustor (die Person, die Vertrauen entgegenbringt) die Tendenz zu vertrauen hat. Weiters sind die Fähigkeiten, die Motive und der Charakter des Trustee (Person, der vertrauen entgegengebracht wird) und die Qualität und Art der Beziehung der beiden wichtig. Erst, nachdem ein Vertrauensgefühl geprägt von Wahrnehmungen und Erwartungen des Trustors gegenüber dem Trustee entstanden ist, fällt die Entscheidung zu vertrauen (Enste, Kürten und Schwarz 2020).



**Abb. 5: Vertrauen als Prozess (Enste, Kürten und Schwarz 2020)**

Der größte Faktor für den Aufbau von Vertrauen ist die eigene Neigung zu vertrauen seitens des Vertrauensnehmers, sowie Fähigkeit, Wohlwollen und Integrität des Vertrauensgebers (Jarvenpaa, Knoll und Leidner 1998). Diese drei Faktoren sind zwar in der Vertrauensentwicklung abhängig voneinander, können aber unabhängig voneinander variieren (Mayer, Davis und Schoorman 1995).

### **3.3 Misstrauen in der empirischen Forschung**

Wie schon 2009 Martin Schweer festgestellt hat, wurde bisher Misstrauen als eigenständiger Forschungsgegenstand wenig Aufmerksamkeit geschenkt (Schweer, Vaske und Vaske, Zur Funktionalität und Dysfunktionalität von Misstrauen in virtuellen Organisationen 2009). Misstrauen wird meist im Zusammenhang mit Vertrauen behandelt bzw. erwähnt.

Christian Vaske führt in seiner Dissertation Misstrauen begünstigende Verhaltensweisen auf. Hierfür interviewte er 10 Personen zwischen 29 und 55 Jahren mit 3-40 Jahren Berufserfahrung. Vaske erwähnt unter anderem zurückliegende Erfahrungen (wie Unehrlichkeit, Unzuverlässigkeit, Unaufrichtigkeit) und mangelnde Arbeitsleistung. Relevant für das Entstehen von Misstrauen ist auch, ob das Verhalten als gezielt schädigend und nicht nur als Fahrlässigkeit interpretiert wird. Die Interviews führten zu dem Ergebnis, dass Misstrauen in erster Linie negativ wahrgenommen wird, im positiven Sinne dient Misstrauen hauptsächlich als Schutzfunktion bzw. als Förderung kritischen Bewusstseins (Vaske 2016).

Im Jahr 2010 stellte Angelika Dimoka mit Hilfe der funktionellen Kernspintomografie fest, dass Vertrauen und Misstrauen in unterschiedlichen Bereichen des Gehirns messbar sind. Während Vertrauen die Regionen aktiviert, die auch mit Belohnung und Vorhersagbarkeit verbunden werden, werden bei Misstrauen die Hirnbereiche messbar, die auch bei Angst und Emotionen aktiviert werden (Dimoka 2010).

In einer Studie mit Zwillingen in Bezug auf Vertrauen und Misstrauen wurde festgestellt, dass sich eineiige Zwillinge ähnlicher sind beim Verhalten in Bezug auf Vertrauen als zweieiige Zwillinge. Beim Misstrauen gab es keine Ähnlichkeiten. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass Vertrauen vererbt werden kann, während bei Misstrauen keine oder kaum Erblichkeit vorhanden ist (Reimann, Schilke und Cook 2017).

### **3.4 Vertrauen und Misstrauen in Teams und Organisationen**

Es gibt einige Studien und wissenschaftliche Arbeiten über Vertrauen in Teams und Organisationen. Die meisten davon betrachten das Vertrauensverhältnis zwischen Vorgesetztem und Untergebenen. Studien rein über Misstrauen innerhalb von Organisationen im Allgemeinen und Teams im Speziellen gibt es keine.

Gegenseitiges Vertrauen ist die Basis für funktionierende Teams. Wichtig ist in diesem Zusammenhang eine offene Kommunikation in wertschätzender Form. Die Führungskraft muss Vertrauen vorleben, nur wenn sie den Mitarbeiter:innen vertraut, vertrauen die Mitarbeiter:innen der Führungskraft (Brosch 2014).

In einer Arbeit, in der der Einfluss von unternehmensinternen Vertrauen auf die Teamperformance untersucht wurde, wird festgestellt, dass das Vertrauen in das Team, in den Vorgesetzten und in die Organisation wesentlich zur Teamperformance beitragen. Daher sind vertrauensfördernde Maßnahmen innerhalb von Teams unbestritten wichtig (Perrone 2020).

Vertrauen in Arbeitsbeziehungen wirkt sich positiv auf die Arbeitsatmosphäre und die Arbeitszufriedenheit aus und kann zu einer Steigerung der Leistung beitragen. Misstrauen führt zur Zurückhaltung von Informationen und Kontrollmaßnahmen, welche hohe Kosten verursachen können (Bütow, Engelbart und Höftmann 2001).

Eine Befragung zu Vertrauensbeziehungen brachte das Ergebnis, dass etwa ein Drittel der Befragten Vertrauen zu Arbeitskolleg:innen darauf bezogen, dass diese ihre Arbeit ordentlich erfüllten und ihre Teamfähigkeit bewiesen (Kassebaum 2004).

Die meisten Studien untersuchen Vertrauen in Teams zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen oder umgekehrt, das Vertrauen von Angestellten in das Unternehmen oder in das Arbeitssystem. Es wird das Thema „Misstrauen“ höchstens gestreift, aber nicht explizit behandelt.

### **3.5 Vertrauen und Misstrauen im Homeoffice**

Obwohl in einer Studie des deutschen Bundesministeriums für Arbeit und Soziales das Arbeiten im Homeoffice als produktiver eingeschätzt wird, wird als einer der Gründe dagegen die negative Beeinflussung der Zusammenarbeit unter den Beschäftigten angeführt. Befragt wurden Unternehmen in verschiedenen Branchen, die unterschiedliche Möglichkeiten der Durchführung haben. Als Bedingung des Gelingens wird zentral ein hohes Ausmaß an Vertrauen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter:innen genannt, die erlernt werden kann und muss (Bonin, et al. 2020). Die Studie sagt nichts über das Vertrauen zwischen gleichgestellten Arbeitskolleg:innen aus.

Misstrauen von Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeiter:innen spielt bei der Gewährung von Telearbeit in der Managementebene eine große Rolle. Wenn eine Organisation Mitarbeiter:innen vermehrt im Homeoffice arbeiten lassen möchte, muss der Widerstand der Führungsebene direkt angesprochen und beseitigt werden. Veränderungen in Technologie oder Arbeitsweisen ist hier zu wenig (Kaplan, et al. 2018).

2013 empfanden 55% der Büroangestellten in Großbritannien, dass Homeoffice Misstrauen erzeugt. Nur 14% der befragten Personen gaben an, dass Telearbeit in Ihrem Unternehmen akzeptiert ist und als produktiv angesehen wird. Da Homeoffice immer noch nicht in unserer Kultur verankert ist und noch in den Kinderschuhen steckt, besteht hier ein Imageproblem (Jabra 2013).

Do you feel that remote working causes mistrust among employees/managers?

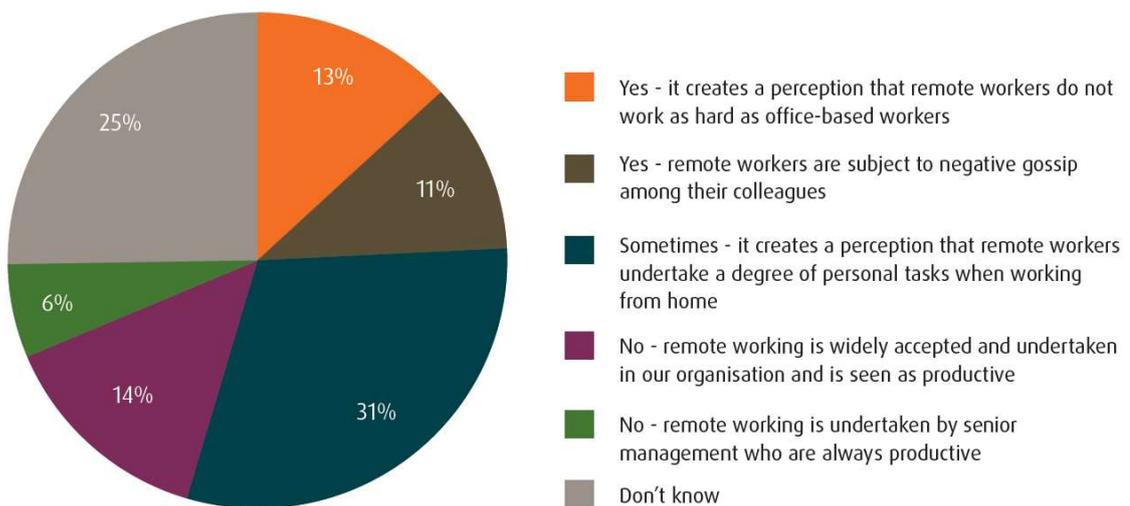


Abb. 6: Haben Sie das Gefühl, dass Telearbeit bei Mitarbeiter:innen/Führungskräften Misstrauen erzeugt? (Jabra 2013)

Eine große Rolle bei Vertrauen bzw. Misstrauen in Teams scheint die Kommunikation zu spielen. Teams, die oft und regelmäßig miteinander kommunizieren, können leichter Vertrauen aufbauen (und behalten), auch wenn sie keinen persönlichen Kontakt haben.

Bei Kommunikation gestützt auf Informationstechnologie fehlen allerdings zwischenmenschliche Zuneigungen, wie beispielsweise Aufmerksamkeit, Wärme und Vertrauen. Fehlender persönlicher Kontakt führt somit leicht zu Missverständnissen (Gibson und Manuel 2003). Sowohl für traditionelle als auch für virtuelle Zusammenarbeit sind Begegnungen von Angesicht zu Angesicht wichtig, um Vertrauen aufzubauen und wiederherzustellen (Jarvenpaa und Leidner 1998).

Eine Studie zeigte keine Unterschiede im Vertrauen zwischen Face-to-Face- und virtuellen Teams. Wichtig ist, was eine Person im Team tut. Wenn Vertrauen frühzeitig geschaffen werden kann, muss durch Erfüllen der Arbeitserwartungen das vertrauensvolle Umfeld aufrecht erhalten werden (Corbitt, Gardiner und Wright 2004).

In den letzten erwähnten Arbeiten ging es jeweils um virtuelle Teams, die, wie bereits in Kapitel 2.4 beschrieben, unter anderen Voraussetzungen entstehen, als Teams, die prinzipiell vor Ort, aber im alternierenden Homeoffice arbeiten.

Müller untersuchte den Einfluss von zurückliegender Face-to-Face-Kommunikation auf Vertrauen in Teams. Er kam zu dem Schluss, dass sich auch in virtuellen Teams ohne persönliche Kommunikation Vertrauen bilden kann. Jedoch ist die Qualität der Kommunikation in beiden Teams von größerer Bedeutung für Vertrauen als die Quantität (Müller 2021). Döring und Meser kommen im Gegensatz dazu zu dem Schluss, dass das persönliche Kennenlernen für die Förderung der Vertrauensbildung in virtuellen Teams sehr wohl ein wesentlicher Faktor ist (Döring und Meser 2013).

## 4. Konzeptionelle Vorgehensweise und Lösungsansatz

Um das erhobene Material auszuwerten, dient meiner Arbeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring als Vorlage (Mayring 2015). Das Hauptziel dieser Methode ist es, zu vorliegende Texte zu reduzieren und zu analysieren, um die Forschungsfrage beantworten zu können (Berger-Grabner 2016).

### 4.1 Datenerhebung

Grundlage für den empirischen Teil meiner Arbeit ist die qualitative Datenerhebung mittels einer Befragung.

Nach Armin Scholl gibt es folgende Formen der Befragung (Scholl 2015):

- Das *narrative Interview*, indem der Interviewpartner Erlebtes und Vorkommnisse als Geschichte erzählt.
- Im *Leitfaden- und Experteninterview* wird das Gespräch durch spezifische Fragen strukturiert (Interviewleitfaden), es werden aber keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben.
- Dem *problemzentrierten und fokussierten Interview* geht ein Kurzfragebogen voraus, mit dem einige Informationen zum Interviewten erhoben werden. Anschließend wird das Interview mittels Leitfaden im Erzählstil weniger strukturiert geführt, als dies im Leitfadeninterview der Fall ist.
- Die *standardisierte Befragung* durch Fragebogen mit festgelegten Antwortmöglichkeiten hat das Ziel, Bedingungen für eine statistische Auswertung zu schaffen und die Befragten vergleichen können.

Für den Begriff des Misstrauens gibt es keine eindeutige Definition (siehe auch Kapitel 2.5 „Misstrauen“). Jeder kann „Misstrauen“ anders verstehen, weswegen ich für die Datenerhebung keinen Fragebogen verwenden möchte. Dieser würde das Material auf quantifizierbare Aussagen reduzieren und die inhaltliche Meinung der Befragten würde verloren gehen. In einem Interview wird deutlicher, wie der Befragte Misstrauen versteht.

Meine Arbeit soll herausfinden, ob Misstrauen im Zusammenhang mit Homeoffice innerhalb von Arbeitsteams entsteht oder steigt. Ich möchte aber auch untersuchen, wie Misstrauen verstanden wird, was es für das Team bedeutet und wie es sich auf das Team auswirkt.

Damit ich bei der anschließenden Analyse die Daten besser vergleichen kann, habe ich als Datenerhebungsmethode für die vorliegende Arbeit das Leitfadeninterview gewählt. Anhand der in dieser Arbeit vorliegenden Theorie werden deduktiv Oberkategorien als Grundlage für die Erstellung der Interviewleitfragen festgelegt.

Das entwickelte Kategoriensystem wird eventuell in einer Pilotstudie getestet und wenn notwendig angepasst. Dieser Vortest wird nicht für die Datenanalyse hergenommen, sondern soll ausschließlich prüfen, ob die Fragen angemessen und zielführend sind. Dafür werden Kodierregeln erstellt, um die Kategorien klar gegeneinander abzugrenzen und die Zuordnung zu vereinfachen (Berger-Grabner 2016).

Nachdem der Interviewleitfaden feststeht, werden die Interviews geführt und anschließend transkribiert.

## 4.2 Datenanalyse

Es gibt drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (Mayring 2015):

- *Zusammenfassung*  
Ziel ist die Reduktion des Materials auf wesentliche Inhalte, um einen Corpus zu schaffen, der ein Abbild des Grundmaterials ist.
- *Explikation*  
Fragliche Textteile werden durch zusätzliches Material erweitert, um das Verständnis zu erweitern.
- *Strukturierung*  
Filterung bestimmter Aspekte, Legen eines Querschnittes unter vorher festgelegten Ordnungskriterien oder Einschätzen des Materials aufgrund bestimmter Kriterien

Ich befasse mich in meiner Arbeit mit der Zusammenfassung, um die Aussagen der Interviewten auf meine Forschungsfrage hin untersuchen zu können.

Anhand des erhobenen Interviewmaterials werden in einem ersten Schritt induktiv weitere Unterkategorien festgelegt, definiert und mit Ankerbeispielen sowie Kodierregeln versehen. Ankerbeispiele sind Zitate aus einem Interview, die verdeutlichen sollen, welcher Text unter diese Kategorie fallen soll. Kodierregeln beinhalten Aspekte von Textstellen, um zu einer bestimmten Kategorie zu gehören, sofern sie nicht selbsterklärend ist. (Vogt und Werner 2014).

Im nächsten Schritt wird das Material paraphrasiert, indem nicht inhaltstragende Textbestandteile gestrichen und inhaltstragende Textbestandteile auf eine einheitliche Sprachebene gehoben werden.

Die Paraphrasen werden dann auf ein höheres Abstraktionsniveau generalisiert und gleiche Inhalte bestehenden Kategorien zugeordnet bzw., wenn notwendig, zu einer neuen Kategorie zusammengefasst. Dieser Vorgang wird eventuell ein oder mehrere Male wiederholt, um das Ziel der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse zu erreichen und den wesentlichen Inhalt zu erhalten (Mayring 2015).



## 5. Empirischer Teil

### 5.1 Forschungsdesign

#### 5.1.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobengröße betrug sechs Personen, die Altersspanne 25 bis 50 Jahre. Interviewt wurden drei Frauen und drei Männer aus meinem Bekanntenkreis, die über mehrjährige Berufserfahrung verfügten. Alle Befragte waren in einem Angestelltenverhältnis ohne Führungsverantwortung tätig, Mitglied eines Teams und im alternierenden Homeoffice.

#### 5.1.2 Beschreibung der Datenerhebung

Die Interviews führte ich mit Hilfe eines Interviewleitfadens, um die Vergleichbarkeit der Interviews sicherzustellen. Jedes Interview dauerte, je nach Sprechgeschwindigkeit des Befragten und Inhalt, zwischen 15 und 25 Minuten.

Der Fragenkatalog setzte sich aus folgenden Leitfragen zusammen:

1. Woran messt ihr im Team eure Arbeitsleistung? Woran erkennt ihr, ob jemand viel leistet oder wenig?
2. Wie würdest du Vertrauen in Bezug auf Arbeit definieren? Wie würdest du dem gegenüber Misstrauen definieren?
3. Bevor Homeoffice von deinem Arbeitgeber ermöglicht wurde, hattest du im Büro vor Ort bereits Misstrauen in die Arbeitsleistung deiner Kolleg:innen oder hatten deine Kolleg:innen Misstrauen in deine Arbeitsleistung? Wenn ja, wodurch hat sich dieses Misstrauen gezeigt?
4. Wurde allfälliges Misstrauen jemals thematisiert und falls ja: in welcher Art und Weise?
5. Was hat sich in Bezug auf Vertrauen bzw. Misstrauen in die Arbeitsleistung deiner Kolleg:innen bzw. in deine Arbeitsleistung im Homeoffice geändert?
6. Hat sich mit dem Wechsel ins Homeoffice an der Art der Kommunikation hinsichtlich allfälligen Misstrauens etwas geändert?
7. Welche Auswirkungen hat Misstrauen deiner Meinung nach auf euer Team?
8. Welche Möglichkeiten gibt es, um das Misstrauen im Homeoffice in eurem Team zu reduzieren oder zu beseitigen?

### 5.1.3 Beschreibung der Datenanalyse

Zunächst transkribierte ich alle Interviews. Bei der Transkription entfernte ich Füllwörter wie „ähm“ und anonymisierte die Interviews (Entfernen von personen- und firmenbezogenen Daten). Ich als Interviewer kennzeichnete mich mit dem Buchstaben „I“, die Befragten nummerierte ich mit „B1“ bis „B6“ (vollständige Transkription siehe Anhang A). Alle Interviews wurden mit fortlaufenden Zeilennummern versehen, um die entsprechenden Textpassagen schneller finden zu können.

Im nächsten Schritt las ich alle Interviews sorgfältig durch und markierte inhaltsrelevante Textstellen, die ich dann in eine Tabelle übertrug.

Anhand der Leitfragen ergaben sich die Kategorien K1 bis K9:

K1: Messung der Arbeitsleistung

K2: Definition Vertrauen im Arbeitskontext

K3: Definition Misstrauen im Arbeitskontext

K4: Misstrauen vor Ort

K5: Thematisierung von Misstrauen vor Ort

K6: Misstrauen im Homeoffice

K7: Thematisierung von Misstrauen im Homeoffice

K8: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team

K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren

Da die Kategorien bereits durch die Leitfragen vorgegeben waren und sich die Unterkategorien aus diesen ableiteten, war es nicht notwendig, Ankerbeispiele und Kodierregeln festzulegen.

Als nächstes paraphrasierte und generalisierte ich die Textstellen, wie in Kapitel 4.2 beschrieben. Das generalisierte Ergebnis jedes Befragten teile ich nun den oben genannten Kategorien zu. Doppelte Aussagen strich ich und erhielt somit beispielsweise die Unterkategorie K1-1 für die Kategorie K1 „Messung der Arbeitsleistung“ von Befragtem B1 oder die Unterkategorie K3-2 für die Kategorie K3 „Definition Misstrauen im Arbeitskontext“ von Befragtem B2 oder die Unterkategorie K4-4 „Misstrauen vor Ort“ von Befragtem B4 etc. Dieser Schritt ist in Anhang B im Detail nachzulesen.

Um nun die Ergebnisse der Befragten vergleichen zu können, fasste ich die im vorigen Schritt erhaltenen Unterkategorien pro Kategorie zusammen, reduzierte sämtliche Aussagen und strich in diesem Schritt erneut doppelte Aussagen.

Um die Gütekriterien qualitativen Forschung sicher zu stellen, achtete ich in meiner Arbeit auf folgende Punkte (Berger-Grabner 2016):

1. Nähe zum Forschungsgegenstand  
Dadurch, dass ich alle Interviewpartner persönlich kenne, konnte ich ein Vertrauensverhältnis zum Beforschten herstellen, um Verzerrungen zu vermeiden.
2. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit  
Für die Datenanalyse wurde von mir ein kategorisiertes, vereinheitlichtes Verfahren angewandt, um den Forschungsprozess und die Ergebnisse nachvollziehen und beurteilen zu können.
3. Argumentative Interpretationsabsicherung  
Alle durch Interpretation getroffenen Annahmen habe ich schlüssig argumentiert. Die Befragten habe ich die erhobenen Daten lesen lassen, um ihre korrekte Auffassung und Interpretation sicherzustellen.

## 5.2 Analyse der Ergebnisse

Frage1:

Woran messt ihr im Team eure Arbeitsleistung? Woran erkennt ihr, ob jemand viel leistet oder wenig?

Diese Frage soll einen Überblick darüber geben, wie innerhalb von Teams die Arbeitsleistung gemessen werden kann. In den Teams meiner Befragten wird die Arbeitsleistung sehr unterschiedlich gemessen.

Einige Teams arbeiten an Arbeitsaufträgen oder Projekten, die in regelmäßigen Meetings besprochen werden. Andere Teams erkennen die Arbeitsleistung an Anwesenheit, Erreichbarkeit oder Dokumentation.

Im Team von B1 ist die Arbeitsleistung für die Teamkolleg:innen nicht sehr klar, da die Kolleg:innen Arbeitsaufträge oder Ziele von Vorgesetzten erhalten. Eine gewisse Transparenz wird durch regelmäßige Meetings gewährleistet, in denen ausgetauscht wird, woran derzeit gearbeitet wird. Das Team von B2 misst Arbeitsleistung dahingehend, wie lange gearbeitet wird. B3 und B4 geben an, dass die Arbeitsleistung an Hand gemeinsamer Aufträge bzw. Projekte gemessen werden kann. B5 führt Arbeitsaufzeichnungen, die Transparenz unter den Kolleg:innen bieten. Im Team von B6 werden die Tages- und Wochenziele innerhalb des Teams in Meetings gesetzt, wodurch alle wissen, was zu tun ist. Hier kann die Arbeitsleistung daran gemessen werden, ob diese Ziele erreicht werden.

In Summe ist die Transparenz der Arbeitsleistung vorrangig. Diese hat meist nur der Vorgesetzte, innerhalb des Teams kann Arbeitsleistung schwer gemessen werden, sofern nicht gemeinsam an Projekten oder Zielen gearbeitet wird.

Frage 2:

Wie würdest du Vertrauen in Bezug auf Arbeit definieren? Wie würdest du dem gegenüber Misstrauen definieren?

Bei dieser Frage werden die unterschiedlichen Auffassungen bei den Begriffen Vertrauen sowie Misstrauen deutlich.

Es wurden sowohl allgemeine Werte wie „Wertschätzung“ oder „aufeinander verlassen können“, als auch arbeitsspezifische Definitionen wie „Informationsweitergabe“, „Einhalten von Vereinbarungen“, „gute Arbeitsleistung“, „keine betrügerische Absicht“, „Transparenz in der Arbeit“ sowie sehr konkret „Korrekte Arbeitsaufzeichnungen“ als Definition von Vertrauen genannt.

B1 sagte, dass sich Vertrauen erst mit der Zeit aufbaut, sich die Kolleg:innen also eine Zeitlang kennen müssen, um sich vertrauen zu können. B1 war der/die einzige, der/die Vertrauen mit den allgemeinen Begriffen „Wertschätzung“ und „sich verlassen können“, die auch außerhalb einer Arbeitsbeziehung als vertrauensvoll gesehen werden, definierte. B2-B6 sahen Vertrauen hauptsächlich in Richtung „Erbringung der Arbeitsleistung“ und „Transparenz in der Arbeit“.

Misstrauen wurde einerseits als das Gegenteil von Vertrauen genannt und hier hauptsächlich mit dem Begriff „Unzuverlässigkeit“. Andererseits wurden auch hier arbeitsspezifische Attribute genannt. So entsteht Misstrauen durch lange Reaktionszeiten, fehlende Transparenz der Arbeitsleistung und ständiges Kontrolliertwerden. Unpünktlichkeit und das nicht Einhalten von Terminen erzeugen ebenfalls Misstrauen. Auch, wenn Kolleg:innen auf den eigenen Vorteil bedacht sind, führt das zu Misstrauen.

Frage 3:

Bevor Homeoffice von deinem Arbeitgeber ermöglicht wurde, hattest du im Büro vor Ort bereits Misstrauen in die Arbeitsleistung deiner Kolleg:innen oder hatten deine Kolleg:innen Misstrauen in deine Arbeitsleistung? Wenn ja, wodurch hat sich dieses Misstrauen gezeigt?

Die Antworten auf diese Fragen gingen in drei Richtungen:

Die Hälfte der Befragten gab an, dass Misstrauen vor Ort nicht vorhanden war (B1, B4, B6). Als Begründung nannten die Befragten, dass durch die Anwesenheit im Büro Transparenz innerhalb des Teams geschaffen wird und so jeder vom anderen weiß, wann, was und ob gearbeitet wird. Hier wurde auch der Begriff „Kontrolle“ genannt, die man im Büro gegenüber den Kolleg:innen habe.

B2 berichtete, dass im Büro ausschließlich jenen Kolleg:innen gegenüber Misstrauen gehegt wurde, die bereits im Homeoffice waren. B2 nannte als Begründung, dass vor allem Montage und Freitage als Homeofficetage genutzt wurden und so der Eindruck entstand, dass ein verlängertes Wochenende in Anspruch genommen wurde.

Die Befragten, die Misstrauen in Kolleg:innen vor Ort wahrnahmen, berichteten von Misstrauen aufgrund mangelhafter Arbeitsleistung. Einerseits weil private Dinge neben der Arbeit gemacht werden (B3: stundenlang mit dem Handy herumspielen) oder weil vermehrt Fehler passiert sind (B5: nicht dafür zuständig, Fehler anderer auszumerken).

Frage 4:

Wurde allfälliges Misstrauen jemals thematisiert und falls ja: in welcher Art und Weise?

Sofern es Misstrauen vor Ort bereits gab, wurde dieses nicht innerhalb der Teams in Teammeetings thematisiert, so wie es „das Management erwarten würde“ (B3).

Bei persönlichem Kontakt wurde Misstrauen eher angesprochen, und zwar entweder zwischen Kolleg:innen, die nicht direkt betroffen waren (B2: „Flurfunk“) oder durch direktes, persönliches Ansprechen zwischen betroffenen Teammitgliedern (B5).

Frage 5:

Was hat sich in Bezug auf Vertrauen bzw. Misstrauen in die Arbeitsleitung deiner Kolleg:innen bzw. in deine Arbeitsleitung im Homeoffice geändert.

Bei dieser Frage kristallisierten sich drei Richtungen heraus:

- Keine Änderung des Misstrauens  
Vor allem gegenüber langjährigen Kolleg:innen ist auch im Homeoffice kein Misstrauen aufgekommen. B1 berichtete von neuen Kolleg:innen, denen sehr wohl Misstrauen entgegengebracht wurde, weil man sie noch nicht gut genug kennt.  
Andere meinten, dass Misstrauen, das bereits vor Ort in Teammitglieder mit geringer Arbeitsleistung vorhanden war, auch im Homeoffice gleich geblieben ist. „Kollegen, die im Büro wenig arbeiten, arbeiten auch im Homeoffice wenig“ (B3, B5). Solange es keine Anlassfälle gab, minderte sich bereits aufgebautes Vertrauen nicht.
- Sinken von Misstrauen  
B2 erzählte, dass das Misstrauen in Kolleg:innen, denen vorher aufgrund von bereits praktiziertem Homeoffice Misstrauen entgegengebracht wurde, sank. Nachdem auch diejenigen Homeoffice machten, die vorher hier Misstrauen entgegengebracht hatten, hätten sich auch diese den Vorwürfen stellen müssen und wären mit Misstrauen konfrontiert worden. Diese Kolleg:innen erkannten, dass im Homeoffice sehr wohl gearbeitet wird.
- Steigen von Misstrauen  
Misstrauen im Homeoffice kam vor allem auf, sobald die Arbeitsleistung nicht mehr stimmte (B6), und Kolleg:innen nicht erreichbar waren (B4).

B1 erklärte, dass es weniger schwer wäre, Vertrauen zu erhalten, als Vertrauen aufzubauen. Das ist ein interessanter Aspekt, da es in der Wahrnehmung von B1 schwerer wäre, Vertrauen im Homeoffice aufzubauen. Das ginge vor Ort leichter, weil man sich Face-To-Face schneller kennenlernen könne.

B6 berichtete davon, dass zunächst das Erbringen der Arbeitsleistung im Homeoffice und somit das Vertrauen gleich oder sogar noch höher war als vor Ort, weil jeder „bemüht war, Erwartungshaltungen zu erfüllen“. Mit der Zeit wäre die Arbeitsleistung gesunken, was das Sinken des Vertrauens bzw. das Aufkommen von Misstrauen förderte.

Solange also an der Arbeitsleistung der Teammitglieder nichts auszusetzen ist, wird weiter demjenigen vertraut, dem man bereits vorher vertraut hat.

Frage 6:

Hat sich mit dem Wechsel ins Homeoffice an der Art der Kommunikation hinsichtlich allfälligen Misstrauens etwas geändert?

Bei der Frage der Thematisierung von Misstrauen gab es durchwegs keine Änderung im Homeoffice. Auch hier wurde Misstrauen nicht in Teammeetings und höchstens persönlich angesprochen.

Frage 7:

Welche Auswirkungen hat Misstrauen deiner Meinung nach auf euer Team?

Bei der Auswirkung von Misstrauen auf das Team konnte ich drei Kategorien feststellen:

- Keine Auswirkungen auf das Team (B4)
- Geringe Auswirkungen auf das Team  
Es kam der Wunsch nach mehr persönlichem Kontakt vor Ort auf (B2). Die Arbeit wurde dahingehend ungleichmäßiger verteilt, als dass Arbeitsaufträge eher Kolleg:innen gegeben wurde, denen man vertraute (B1, B6).
- Große Auswirkungen auf das Team  
Durch Misstrauen leidet das Arbeitsklima, die Toleranz gegenüber schlechter Arbeitsleistung wird geringer und das Team ist intern stärkerer Kontrolle ausgesetzt. Die Befragten spürten auch Belastung, Kränkung und Unzufriedenheit (B3, B5).

Frage 8:

Welche Möglichkeiten gibt es, um das Misstrauen im Homeoffice in eurem Team zu reduzieren oder zu beseitigen?

Um festzustellen, was es braucht, damit Misstrauen nicht aufkommt oder im Bedarfsfall reduziert werden kann, fragte ich auch nach der Meinung der Befragten, was hier notwendig wäre.

Eine Möglichkeit, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren, wurde von der Mehrheit der Befragten mit regelmäßigen Meetings angegeben. Diese sollten die Transparenz dahingehend erhöhen, was und wieviel die Kolleg:innen arbeiten (B1, B2, B4, B6). In diesem Zusammenhang wurde auch eine gute Dokumentation genannt (B1).

Indem klar kommuniziert wird, wer wann an welchen Projekten/Arbeitsaufträgen arbeitet oder wann Blöcke für die Bearbeitung von laufenden Tätigkeiten benötigt werden, kann Misstrauen ebenfalls minimiert werden. Unter diesen Punkt fällt auch die Kommunikation, wie Kontakt aufgenommen werden soll und wie lange die Reaktionszeiten sein dürfen, damit Misstrauen nicht aufkommen kann. Klare Regeln helfen, Misstrauen zu reduzieren (B2, B4, B5, B6).

Um vor allem neue Kolleg:innen schneller ins Team zu integrieren, was durch das Homeoffice erschwert wird, wären Teambuildingmaßnahmen wünschenswert und notwendig. Dafür ist wiederum der persönliche Kontakt notwendig (B1).

## 6. Schlussfolgerung

Die Forschungsfrage, die ich mit der vorliegenden Arbeit beantworten möchte, lautet: „Steigt durch Homeoffice das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams?“

Im Allgemeinen wurde Misstrauen in den geführten Interviews als das Gegenteil von Vertrauen definiert. Während Vertrauen für die Befragten „sich aufeinander verlassen können“ bedeutet, wurde Misstrauen mit Unzuverlässigkeit verknüpft. Damit decken sich diese Definitionen mit jenen im allgemeinen Sprachgebrauch wie in Kapitel 2.5 und 2.6 dargestellt. Vertraut wird Arbeitskolleg:innen, die Termine einhalten und gute Arbeit leisten, die ihre Arbeit transparent gestalten und Vereinbarungen einhalten. Misstraut wird jenen, die Arbeiten zu spät abgeben oder unpünktlich sind, deren Arbeit die Transparenz fehlt und die Fehler machen. Grundsätzlich wird Misstrauen also als etwas Negatives gesehen.

Hier zeigen sich Parallelen zu der in Kapitel 3.3 erwähnten Dissertation von Christian Vaske, der in seiner Arbeit ebenfalls Unzuverlässigkeit und mangelnde Arbeitsleistung für das Entstehen von Misstrauen im Arbeitskontext anführt (Vaske 2016). Vertrauen und Misstrauen zwischen Kollegen wird sehr oft an Arbeitsleistung geknüpft. Solange die Arbeit korrekt und zeitnah erledigt wird und Arbeitsaufträge verlässlich abgearbeitet werden, vertrauen Teamkolleg:innen einander. Hier macht es keinen Unterschied, ob ein Teil des Teams im Homeoffice ist oder alle vor Ort sind.

Aufgrund der Tatsache, dass die Arbeitsleistung zwischen den Teammitgliedern oft nicht sehr transparent ist, ist es vor Ort einfacher, Vertrauen in die Arbeit anderer aufzubauen. Man sieht sich, man bekommt vom anderen mit, was er/sie tut bzw. ob er/sie etwas Arbeitsspezifisches tut. Kolleg:innen Face-to-Face haben sich in gewisser Weise ständig „unter Kontrolle“. Diese Kontrolle bestätigt vor Ort immer wieder das Vertrauen, das jemand in seine Kolleg:innen aufgebaut hat. Sie zeigt jedoch auch deutlich, welchen der Kolleg:innen man nicht vertrauen kann bzw. misstrauen sollte, wenn die Arbeitsleistung nicht stimmt.

Meine qualitative Studie hat gezeigt, dass Misstrauen, das bereits vor Einführung von Homeoffice bestanden hat, im Homeoffice weiter genauso spürbar ist. Arbeitskolleg:innen, die es vor Ort mit der Arbeitsleistung nicht so genau nehmen, misstraut man im Homeoffice genauso. Durch die fehlende Kontrolle, die bei der Face-To-Face Arbeit besteht, kann Misstrauen jedoch auch entstehen oder sich steigern, wenn die Arbeitsleistung nicht stimmt. Auch fehlende Erreichbarkeit, was einem Kontrollverlust gleich kommt, lässt Misstrauen gegenüber Kolleg:innen aufkommen.

Für den Aufbau von Vertrauen ist ein persönlicher Kontakt unumgänglich. Neue Teammitgliedern wird daher eher Misstrauen entgegengebracht, da eine Vertrauensbasis erst geschaffen werden muss. Auch Ulf Bernd Kassebaum kam in

seiner Studie, wie in Kapitel 3.2 erwähnt, zu dem Schluss, dass man Vertrauen nur jenen Personen schenkt, die man bereits kennt (Kassebaum 2004).

Face-to-Face aufgebautes Vertrauen besteht jedoch im Homeoffice weiter, solange es nicht enttäuscht wird, wenn sich die Teammitglieder bereits gut kennen, und es keine Anlassfälle von abfallender Arbeitsleistung gibt. Dies bestätigt die im Kapitel 3.5 erwähnte Studie von Gail Corbitt, Lorraine Gardiner und Lauren Wright, die aufzeigte, dass geschaffenes Vertrauen in virtuellen Teams durch Erfüllen der Arbeitsleistung aufrecht erhalten bleibt (Corbitt, Gardiner und Wright 2004).

Da Misstrauen im Team offiziell in Meetings kaum thematisiert wird, ist das Management hier durch gezielte Maßnahmen gefordert zu überprüfen, ob Misstrauen besteht bzw. entsteht und rechtzeitig gezielt gegenzusteuern. Misstrauen wird gemäß der Befragten nur persönlich „hinter vorgehaltener Hand“ oder direkt gegenüber Betroffenen und nicht in Team-Meetings angesprochen, daher kann es für den Vorgesetzten verborgen bleiben.

Studien zu möglichen Auswirkungen von Misstrauen auf Teams habe ich in Kapitel 3.4 behandelt. In den von mir geführten Interviews wurde es als mäßig bis sehr belastend bezeichnet. Vor allem die Arbeitsaufteilung unter den Kolleg:innen wird von Misstrauen beeinflusst. Arbeitsaufträge werden lieber Teammitgliedern gegeben, denen man vertraut und auf die man sich verlassen kann. Weiters kommt der Wunsch nach persönlichem Kontakt zu den Arbeitskolleg:innen auf. Im schlimmsten Fall leidet jedoch das Arbeitsklima im Team unter Misstrauen, einzelne fühlen sich belastet, gekränkt und unzufrieden.

Um Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren bzw. zu beseitigen benötigt es regelmäßigen Austausch. Da im Homeoffice der direkte Face-to-Face Kontakt fehlt, der, wie in Frage 3 beschrieben, als Kontrolle dient, muss hier ein Ausgleich durch regelmäßige Meetings geschaffen werden. Meetings können virtuell oder vor Ort an festgesetzten Tagen stattfinden.

Ein zentrales Thema, um Misstrauen im Homeoffice zu vermeiden bzw. zu reduzieren, ist die klare und regelmäßige Kommunikation auch außerhalb regelmäßiger Meetings. Kommunikationstools mit Chat- sowie Konferenzfunktion, in denen Status und Erreichbarkeit eingestellt werden, können Misstrauen reduzieren, da mit deren Hilfe die fehlende Kontrolle vor Ort zumindest zum Teil wieder hergestellt werden kann.

Weiters sollte innerhalb des Teams festgelegt werden, wie einzelne Kolleg:innen im Homeoffice erreicht werden möchten und wie kommuniziert wird, dass ein Teammitglied derzeit nicht gestört werden darf, um Arbeiten konzentriert erledigen zu können. Wenn für alle Teammitglieder klar ist, wer wann woran arbeitet und das Endergebnis zufriedenstellend ist, wird die Arbeitsleistung eher nicht hinterfragt.

Die vorliegende Arbeit hat aufgezeigt, dass Misstrauen sich im Homeoffice nicht zwangsläufig steigert. Entstandenes Vertrauen in Kolleg:innen bleibt auch im Homeoffice bestehen, solange die Erwartungen in die Arbeitsleistung erfüllt werden. Wenn ein gewisses Maß an Misstrauen in Kolleg:innen bereits vor Ort vorhanden war, bleibt auch dieses Misstrauen aufrecht. Face-to-Face-Arbeit bietet im Gegensatz zu Homeoffice jedoch die Möglichkeit der Kontrolle, um das Misstrauen in Grenzen zu halten.

Durch die fehlende Kontrolle kann Misstrauen im Homeoffice sehr wohl gesteigert werden. Klare Kommunikation, Transparenz in die Arbeitsleistung der Teamkolleg:innen und Erreichbarkeit wirkt hier jedoch entgegen, sofern das Management oder das Team dies einführt und einfordert.

Meine zu Beginn aufgestellte Hypothese, dass „Homeoffice das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams steigert“ bestätigte sich in dieser allgemeinen Formulierung somit nicht.

## 7. Zusammenfassung und Ausblick

### 7.1 Zusammenfassung

Seit Beginn der Corona-Pandemie im März 2020 wurde Homeoffice in immer mehr Unternehmen eingeführt und inzwischen als fixer Bestandteil des Arbeitsalltags etabliert.

Während über Misstrauen zwischen Vorgesetzten und deren Mitarbeiter:innen generell sowie Misstrauen innerhalb von virtuellen Teams bereits Studien und wissenschaftliche Arbeiten vorliegen, wurden die Auswirkungen von Homeoffice auf das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams noch kaum untersucht. Die vorliegende Arbeit nimmt sich dieses Themas an und untersucht, ob Homeoffice das Misstrauen innerhalb von Arbeitsteams steigert.

Vertrauen sowie Misstrauen wird im Arbeitskontext eng an die Arbeitsleistung geknüpft. Teammitgliedern, die die Arbeit zeitgerecht und ordentlich erledigen, vertraut man, wohingegen Kolleg:innen, die unzuverlässig sind und Termine sowie Vereinbarungen nicht einhalten, misstraut wird.

Da Kolleg:innen untereinander oft keinen ausreichenden Einblick in die jeweiligen Arbeitsleistungen haben, ist der persönliche Kontakt und die Face-to-Face-Arbeit wichtig, um gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Durch die mögliche Kontrolle vor Ort fällt es Teammitgliedern leichter, sich gegenseitig einzuschätzen und kennenzulernen. Das so entstandene Vertrauen, jedoch ebenso das Misstrauen, bleibt im Homeoffice bestehen, solange sich an der Arbeitsleistung nichts im negativen, aber auch im positiven Sinne ändert.

Während Vertrauen in Teams positive Auswirkungen auf das Arbeitsklima hat und leistungssteigernd wirkt, belastet Misstrauen das Team und kann dazu führen, dass Informationen nicht weitergegeben werden (Bütow, Engelbart und Höftmann 2001).

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, herauszufinden, ob Misstrauen in Teams entsteht oder sich steigert, wenn sich die Teammitglieder im alternierenden Homeoffice befinden. Als Grundlage führte ich für eine qualitative Datenerhebung Interviews mit sechs Personen, die keine Führungsposition innehaben und Teil eines Teams sind, das sich im alternierenden Homeoffice befindet. Die Leitfragen befassten sich mit der Definition von Vertrauen und Misstrauen, mit Misstrauen vor Ort sowie im Homeoffice und mit den Auswirkungen auf das Team. Ebenfalls fragte ich nach Möglichkeiten, wie Misstrauen im Homeoffice reduziert werden könnte.

Meine Studie hat zunächst ergeben, dass die Arbeitsleistung innerhalb eines Teams für Arbeitskolleg:innen nicht oder nur schwer messbar ist. Nur, wenn man direkt an einem Projekt oder einer Aufgabe zusammenarbeitet, ist die Arbeitsleistung der

Teammitglieder vollkommen transparent. Hier hilft die vor-Ort-Arbeit, denn solange man sich im Büro sieht, weiß jede/r, was der/die andere tut bzw. ob er/sie arbeitet.

Im Homeoffice fehlt diese Kontrolle, wodurch Misstrauen entstehen kann, aber nicht zwangsläufig muss, wie meine Studie gezeigt hat. Vielmehr bleibt vor Ort entstandenes Vertrauen unverändert bestehen, solange sich kein Anlassfall ergibt, der früher gesetztes Vertrauen in Frage stellt. Gibt es vor Ort bereits Misstrauen in die Arbeitsleistung von Kolleg:innen, gibt es auch Misstrauen im Homeoffice. In meiner Studie gab es jedoch auch einen Fall, wo sich Vertrauen im Team im Homeoffice zu Misstrauen geändert hat.

## 7.2 Ausblick

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass Misstrauen im Homeoffice nicht zwangsläufig entstehen oder sich steigern *muss*. Vor Ort entstandenes Misstrauen bleibt allerdings oft im Homeoffice erhalten und verringert sich in den seltensten Fällen. Im Homeoffice *kann* Misstrauen allerdings entstehen bzw. sich durch fehlende Face-to-Face-Kontrolle verstärken.

Die Ergebnisse meiner Studie werfen weitere Fragen auf. Es wäre lohnenswert, in einer nachfolgenden, quantitativen Studie ausdifferenzierte Ereignismöglichkeiten näher zu untersuchen.

Das Ziel weiterführender Studien sollte sein, folgende mögliche Konstellationen auf die eintretende Häufigkeit zu prüfen:

- Vertrauen vor Ort vorhanden – Dieses Vertrauen wird im Homeoffice bestätigt
- Vertrauen vor Ort vorhanden – Misstrauen entsteht im Homeoffice
- Misstrauen vor Ort vorhanden – Dieses wandelt sich im Homeoffice zu Vertrauen
- Misstrauen vor Ort vorhanden – Dieses besteht im Homeoffice fort
- Misstrauen vor Ort vorhanden – Dieses Misstrauen verstärkt sich im Homeoffice

Anhand von Ergebnissen hierzu ließen sich in weiterer Folge bei Bedarf geeignete Instrumente oder Tools entwickeln. Diese könnten der fehlenden Kontrolle, der ungenügenden Kommunikation und der begrenzten Erreichbarkeit zwischen Teammitgliedern und somit Misstrauen im Homeoffice entgegenwirken.

## 8. Literaturverzeichnis

61. Bundesgesetz. 31. März 2021. 61. Bundesgesetz. BGBl. I Nr. 61/2021
- AK Wien (Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien). 2021. „Homeoffice - 59 Häufig gestellte Fragen.“ Wien: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien.
- ArbStättV. 2004. Verordnung über Arbeitsstätten. BGBl. I S. 2179 idF BGBl. I S. 3334
- A-SIT (Zentrum für sichere Informationstechnologie). 2021. *Österreichisches Informationssicherheitshandbuch*. Version 4.3.0. Wien: Zentrum für sichere Informationstechnologie. <https://www.sicherheitshandbuch.gov.at/>
- Baier, Annette. 2001. „Vertrauen und seine Grenzen.“ In *Vertrauen - Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts*, hrsg. von Martin Hartmann und Claus Offe, 37-84. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Berg, Achim. 2020. *Homeoffice für alle? Wie Corona die Arbeitswelt verändert*. Studie, Bitkom, Berlin.
- Berger-Grabner, Doris. 2016. *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bierhoff, Hans-Werner. 2010. „Psychologie des Vertrauens.“ In *Vertrauen - zwischen sozialem Kitt und der Senkung von Transaktionskosten*, hrsg. von Matthias Maring, 71-89. Karlsruhe: KIT Scientific Publishing.
- Bischofberger, Paul. 2014. *Teamorganisation*. Auflage 2014 07 b. Wiener Neustadt: Ferdinand Porsche Fernfachhochschule GmbH.
- Bonin, Holger, Werner Eichhorst, Jennifer Kaczynska, Angelika Kümmerling, Ulf Rinne, Annika Scholten und Susamme Steffens. 2020. „Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise“. Forschungsbericht/ Bundesministerium für Arbeit und Soziales, FB549, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales; Universität Duisburg-Essen Campus Duisburg, Fak. für Gesellschaftswissenschaften, Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ); Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) GmbH; Institute of Labor Economics (IZA). <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>.
- Bos, Peter, David Terburg und Jack van Honk. 2010. „Testosterone decreases trust in socially naïve humans.“ *PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America)* 107 9991-9995. 1. Juni. <https://doi.org/10.1073/pnas.0911700107>.
- Bremm, Gerhard. 2020. „Home-Office nach Covid-19.“ *Wirtschaftsrechtliche Blätter* 34(8): 417–426, August. <https://doi.org/10.33196/wbl202008041701>.
- Brosch, Sonja. 2014. „Vertrauen als Schlüssel zum Führungserfolg.“ Abschlussarbeit. KABEG Bildungszentrum.

- Busemeyer, Marius. 2020. „Heilmittel oder Zankapfel? - Vertrauen in das Gesundheitssystem während der Corona-Krise.“ Policy Paper. Nr. 04. Universität Konstanz.
- Bütow, Henrik, Gerd Engelbart und Marcus Höftmann. 2001. *Vertrauen/Misstrauen in Organisationen*. Schriftliche Seminausarbeitung. Universität Lüneburg.
- Corbitt, Gail, Lorraine Gardiner und Lauren Wright. 2004. „A comparison of team developmental stages, trust and performance for virtual versus face-to-face teams.“ In *Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences*. Bis Island, Hawaii.
- Decker, Frank, Volker Best, Sandra Fischer und Anne Küppers. 2019. „Vertrauen in Demokratie.“ *Für ein besseres Morgen*. Studie, Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Dietz, Graham, und Deanne Den Hartog. 2006. „Measuring trust inside organisations.“ *Personnel Review*, 35(5): 557-588. DOI: 10.1108/00483480610682299
- Dimoka, Angelika. 2010. „What does the brain tell us about trust and distrust? Evidence from a functional neuroimaging study.“ *MIS Quarterly*, 34(2): 373-396. DOI: 10.2307/20721433
- Döring, Frank und Laura Meser. 2013. „Warum drei von vier virtuellen Teams scheitern.“ Studie. Rochus Mummert Executive Consultants, Frankfurt am Main.
- Dudenredaktion. o.J. „Misstrauen.“ auf *Duden online*. Abgerufen am 15. Dezember 2021. <https://www.duden.de/node/97604/revision/444833>.
- . o.J. „Vertrauen.“ auf *Duden online*. Abgerufen am 15. Dezember 2021. <https://www.duden.de/node/195724/revision/560988>.
- Endreß, Martin. 2012. „Vertrauen und Misstrauen - Soziologische Überlegungen.“ In *Vertrauen und Kooperation in der Arbeitswelt*, hrsg. von Christian Schilcher, Mascha Will-Zocholl und Marc Ziegler, 81-102. Darmstadt: Springer VS.
- Enste, Dominik, Louisa Kürten und Inga Schwarz. 2020. „Vertrauen in Unternehmen – Die Bedeutung von Vertrauen in Krisenzeiten.“ Studie. IW-Report 45/2020. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Erikson, Erik. 1953. *Wachstum und Krisen der gesunden Persönlichkeit*. Stuttgart: Ernst Klett Verlag Stuttgart.
- Funken, Christiane und Sinje Hörlin. 2012. „Misstrauen als Ressource - Ein Impuls für Innovationsprozesse in KMU-Netzwerken.“ *OrganisationsEntwicklung* 1: 41-44.
- Geramanis, Olaf. 2002. *Vertrauen - die Entdeckung einer sozialen Ressource*. Stuttgart: Hirzel Verlag.
- Gibson, Cristina und Jennifer Manuel. 2003. „Building Trust - Effective multicultural communication processes in virtual teams.“ In *Virtual Teams that work - Creating*

- Conditions for virtual team effectiveness*, hrsg. von Cristina Gibson und Susan Cohen, 59-86. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grunau, Philipp, Susanne Steffes und Stefanie Wolter. 2020. „Homeoffice in Zeiten von Corona.“ Kurzexpertise. ZEW, Mannheim.
- Hartak, Isabella. 2011. *Kompetenz, Vertrauen und Kooperation*. Frankfurt: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Hartmann, Martin. 2010. „Wege aus dem Misstrauen - Theoretische und praktische Überlegungen.“ *Vertrauen verstehen. Hermeneutische Blätter* 16(1+2):161-171.
- . 2011. *Die Praxis des Vertrauens*. Berlin: Surkamp Verlag.
- Hobbes, Thomas. 1983. *Naturrecht und allgemeines Staatsrecht in den Anfangsgründen*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft (WBG).
- Hörlin, Sinje. 2016. *Figuren des Misstrauens*. Konstanz: Konstanz University Press.
- ILO (International Labour Organization). 2020. *An employers' guide on working from home in response to the outbreak of COVID-19*. Genf: International Labour Organization.
- Jabra. 2013. „GenM 2013: One Year On.“ Studie. Jabra, London.
- Jakobs, Ilka. 2017. „Vertrauenszuschreibungen an Medien: Eine experimentelle Studie zu den Ebenen von Vertrauen in Medien.“ Inauguraldissertation. Johannes Gutenberg-Universität, Mainz.
- Jarvenpaa, Sirkka und Dorothy Leidner. 1998. „Communication and trust in global virtual teams.“ *Journal of Computer-Mediated Communication* 3(6):791-815. DOI: 10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x
- Jarvenpaa, Sirkka, Kathleen Knoll und Dorothy Leidner. 1998. „Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams.“ *Journal of Management Information Systems* 14(4):29-64. DOI: 10.1080/07421222.1998.11518185.
- Kaplan, Seth, Lia Engelsted, Xue Lei und Karla Lockwood. 2018. „Unpacking Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives.“ *Journal of Business and Psychology* 33(3):365-382. DOI: 10.1007/s10869-017-9498-5
- Kassebaum, Ulf Bernd. 2004. „Interpersonelles Vertrauen.“ Dissertation. Universität Hamburg.
- Konradt, Udo und Guido Hertel. 2002. *Management virtueller Teams - Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag. Portable Document Format.

- Luhmann, Niklas. 2014. *Vertrauen - Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. 5. Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Maddux, William und Marilyn Brewer. 2005. „Gender Differences in the Relational and Collective Bases for Trust.“ *Group Processes & Intergroup Relations* 8(2):159-171. DOI: 10.1177/1368430205051065
- Mayer, Roger, James Davis und David Schoorman. 1995. „An integrative model of organizational trust.“ *The Academy of Management Review* 20(3):709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>.
- Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. 12. überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mehr, Astrid. 2002. „Inter- und intrapersonales Vertrauen - ihr Einfluss auf Urteilsbildung und Entscheidung in sozialen Risikosituationen.“ Inauguraldissertation. Universität Bern.
- Mühlfried, Florian. 2019. *Misstrauen - Vom Wert eines Unwertes*. Ditzingen: Reclam.
- Müller, Dominik. 2021. „Vertrauen in virtuellen Teams? Der Einfluss von zurückliegender Face-to-Face-Kommunikation auf Vertrauen und Vertrauensentwicklung in virtueller Teamarbeit.“ Masterarbeit. Wirtschaftsuniversität Wien.
- Muth, Iris und Philip Weigand. 2018. „Präventionsarbeit basiert auf Vertrauen.“ *Forum Kriminalprävention* Nr.2:32-35.
- Neubauer, Walter. 1997. „Interpersonales Vertrauen als Management-Aufgabe in Organisationen.“ In *Interpersonales Vertrauen*, hrsg. von Martin Schweer, 105-120. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Nöllke, Matthias. 2016. *Vertrauen im Beruf - Wie man es aufbaut. Wie man es nutzt. Wie man es verspielt*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co KG.
- Oswald, Margit. 2010. „Vertrauen in Organisationen.“ In *Vertrauensforschung 2010: A State of the Art*, hrsg. von Martin Schweer, 63-85. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften.
- Pela, Patricia und Tobias Zimmermann. 2019. „Erfolgsgeheimnis Team.“ Studie. Stepstone GmbH, Düsseldorf.
- Perrone, Francesco. 2020. „Der Einfluss von unternehmensinternem Vertrauen auf Teamperformance“. Studie. Leuphana, Universität Lüneburg. DOI: 10.13140/RG.2.2.31533.84964
- Petermann, Franz. 2013. *Psychologie des Vertrauens*. 4. überarbeitete Auflage. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co KG.

- Petzold, Theodor Dierk. 2012. „Urvertrauen, Misstrauen und Vertrauen.“ In *Vertrauensbuch zur Salutogenese*, hrsg. von Theodor Dierk Petzold, 15-25. Bad Gandersheim: Verlag Gesunde Entwicklung.
- Reimann, Martin, Oliver Schilke und Karen Cook. 2017. „Trust is heritable, whereas distrust is not.“ Paper. The University of Arizona, Tucson.
- Rotter, Julian. 1967. „A new scale for the measurement of interpersonal trust.“ *Journal of Personality* 35(4):651-665. DOI: 10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x
- Scheuerer-Englisch, Hermann und Peter Zimmermann. 1997. „Vertrauensentwicklung in Kindheit und Jugend.“ In *Interpersonales Vertrauen*, hrsg. von Martin Schweer, 27-48. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Scholl, Armin. *Die Befragung*. 3. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2015.
- Schottlaender, Rudolf. 1957. *Theorie des Vertrauens*. Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Schweer, Martin. 1997. „Vertraufenaufbau und soziale Interaktion zwischen Lehrenden und Lernenden.“ In *Interpersonales Vertrauen*, hrsg. von Martin Schwer, 203-216. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH.
- Schweer, Martin und Barbara Thies. 2003. *Vertrauen als Organisationsprinzip*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Schweer, Martin, Christian Vaske und Ann-Kathrin Vaske. 2009. „Zur Funktionalität und Dysfunktionalität von Misstrauen in virtuellen Organisationen.“ In *GeNeMe '09*, hrsg. von Klaus Meißner und Martin Engelen, 245-256. Dresden: Technische Universität Dresden.
- Spieß, Erika. 2004. „Kooperation und Konflikt.“ In *Enzyklopädie der Psychologie Themenbereich D, Serie III, Band 4*, hrsg. Niels Birbaumer, Dieter Frey, Julius Kuhl, Wolfgang Schneider und Ralf Schwarzer, 193-250. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle: Hogrefe-Verlag für Psychologie.
- Sprenger, Reinhard. 2007. *Vertrauen führt - Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Suling, Lena, und Dominik Enste. 2020. „Vertrauen in Wirtschaft, Staat, Gesellschaft 2020: Vertrauensindex: Europäische Länder im Vergleich.“ *IW-Policy Paper 5/2020*. Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln. <http://hdl.handle.net/10419/215537>
- Vaske, Christian. 2016. „Misstrauen und Vertrauen. Zur Beziehung beider Konstrukte und den Wechselwirkungen innerhalb organisationaler Teams.“ Dissertation. Universität Vechta.

- Vogt, Stefanie und Melanie Werner. 2014. *Forschen mit Leitfadeninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse*. Köln: Fachhochschule Köln, Fakultät für angewandte Sozialwissenschaften.
- WKO (Wirtschaftskammer Österreich). 2005. *Europäische Rahmenvereinbarung über Telearbeit - Umsetzung in Österreich. Leitfaden*. Wien: Wirtschaftskammer Österreich.
- Zak, Paul. 2009. „Die Neurobiologie des Vertrauens.“ *Spektrum der Wissenschaft* Vol. 4, 40-46.
- ZEW (Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH). 2021. „Homeoffice nach Corona: Erwartungen steigen.“ *ZEW Branchenreport Informationswirtschaft*. Mannheim: ZEW - Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH.

## 9. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Definition von Vertrauen (Bierhoff 2010) .....	14
Abb. 2: Corona macht Homeoffice massentauglich (Berg 2020).....	16
Abb. 3: Anteil der Beschäftigten im Homeoffice vor, während und nach Corona (ZEW 2021).....	17
Abb. 4: Das Vertrauensspiel (Zak 2009).....	18
Abb. 5: Vertrauen als Prozess (Enste, Kürten und Schwarz 2020).....	19
Abb. 6: Haben Sie das Gefühl, dass Telearbeit bei Mitarbeiter:innen/Führungskräften Misstrauen erzeugt? (Jabra 2013).....	22

# Anhang



## A Transkripte der Interviews

### Interview B1

1 I: Meine erste Frage wäre: Seit wann gibt es in eurem Team Homeoffice und in  
2 welchem Ausmaß wird Homeoffice gemacht bei euch?

3

4 B1: Also, bei uns ist's so, dass seit der Coronakrise eigentlich das eingeführt  
5 worden ist. Es war schon länger angedacht, also ca. ein halbes Jahr bevor, so im  
6 ... weiß gar nicht mehr, wann hat's angefangen? Also 2020, glaub ich, war's dann  
7 bei uns, und so im Herbst 2019 hat's schon so Umfragen geben, was wir davon  
8 halten würden. Und das war eigentlich sehr positiv, also, da hab ich dann gedacht  
9 "ok, das wird dann schön langsam dann bei uns auch kommen" und dann, ja also  
10 Corona, dann ist es so schnell umgesetzt worden und ... genau, seit März ca.,  
11 März 2020.

12

13 I: Und wie viel Tage seid ihr da so im Homeoffice?

14

15 B1: Ja genau, am Anfang war's hundert Prozent, übern Sommer sind dann immer  
16 zwei Tage pro Woche wo wir ... also, 3 Mal im Büro, 2 Mal zu Hause. Und ja, jetzt  
17 momentan sind wir wieder 100 Prozent. das kommt auch immer darauf an auf  
18 diese Ampelphasen in Wien.

19

20 I: Ja, ok.

21

22 B1: Je nachdem, ja.

23

24 I: Ok, also es wird aber auch zu bleiben oder also zwei Tage pro Woche ...

25

26 B1: Ja genau. Also das ist das Minimum, zwei Tage pro Woche.

27

28 I: Super. Dann würde ich gerne wissen, woran er in eurem Team die  
29 Arbeitsleistungen misst. Also, wie wisst ihr, ob jemand arbeitet oder nicht oder wie  
30 viel und so?

31

32 B1: Na ja, bei uns ist's so: wir kriegen eigentlich Arbeitsaufträge, entweder vom  
33 direkten Vorgesetzten oder von seinem Chef, also eine Führungsebene drüber.  
34 Und wir haben ein wöchentliches Jour-Fixe, da kriegt man dann auch mit: „Ok, mit  
35 was beschäftigen sich grad die Kollegen? Wo gibt es Probleme bei den Kollegen?“  
36 Die anderen erfahren, was man selber arbeitet. Aber so richtig, jetzt so direkt, dass  
37 ich jetzt genau weiß, was hat meine Kollegin jetzt grad von ihrem Chef zu tun  
38 gekriegt, das weiß ich halt dann erst eben beim Jour-Fixe. Also am Montag dann.  
39

40 I: Ok, alles klar. Dann hätte ich noch eine generelle Frage: Wie würdest du jetzt  
41 Vertrauen in Bezug auf die Arbeit definieren und dem gegenüber Misstrauen? Also  
42 muss jemand machen zum Beispiel, dass du vertraust oder was passiert, dass du  
43 jemanden jetzt misstraut oder wie würdest du das definieren?  
44

45 B1: Ich würde sagen, Vertrauen, wenn jemand, weiß nicht, da ist einfach ... Also  
46 Vertrauen baut sich halt dann auch auf mit der Zeit. Und wenn ich dann merk, ok,  
47 meine Kollegin braucht was von mir, oder sie, sie braucht jetzt vielleicht Hilfe, oder  
48 sie hat grad einfach so viel zum Tun, und ich biete mich ihr an, und sie sagt "Ja  
49 bitte, mach das und das", dann merke ich schon, ok, einerseits sie vertraut mir,  
50 dass ich's gut mache und ihr einfach helf, und ja umgekehrt natürlich auch, also  
51 ich weiß, dass das wir uns gegenseitig schätzen. Ich glaub, also ich finde,  
52 Vertrauen hat sehr viel mit Wertschätzung zu tun, dass man sich einfach  
53 aufeinander verlassen kann.

54

55 I: Ok, und Misstrauen in dem Zusammenhang?

56

57 B1: Misstrauen ist dann eben genau das Gegenteil. Also, wenn ich genau weiß,  
58 ich kann mich auf eine Person überhaupt nicht verlassen, wenn ich was von ihr  
59 brauche, sie kommt immer zu spät, also dass solche Sachen einfach, wenn man  
60 sich gar nicht auf jemanden verlassen kann.

61

62 I: Ok, alles klar. Bevor das Homeoffice jetzt bei euch eingeführt wurde, hast du da  
63 schon ein bisschen Misstrauen gehabt in die Arbeitsleistung deiner Kollegen?  
64 Oder hatten deine Kollegen Misstrauen in deine Arbeitsleistung? Gab es da schon  
65 sowas?

66

67 B1: Da eigentlich gar nicht. Weil dadurch, dass wir ja in einem Büro sitzen alle, hat  
68 jeder immer gewusst, was hat der andere jetzt grad bekommen, also man war  
69 immer laufend auf dem Stand der anderen. Auch bei Problemen, also, man hat  
70 dann einfach gesagt: „Wart, hast du grad Zeit. Wart, komm einmal her“, und dann  
71 ist man mal rübergegangen. Von dem her war's schon viel einfacher, einfach diese  
72 ganze Abstimmung, die jetzt nicht mehr ist.

73

74 I: Alles klar, also, das heißt, es gab einfach kein Misstrauen, weil ihr euch ja  
75 gesehen habt.

76

77 B1: Also, ja genau. Also von meiner Seite her gar nicht. Weil man doch immer  
78 gewusst hat, was grad passiert.

79

80 I: Und was hat sich jetzt in Bezug auf dieses Vertrauen in die Arbeitsleistung im  
81 Homeoffice geändert? Also vielleicht kannst du da kurz ein paar Anlassfälle oder  
82 so was erzählen oder generell?

83

84 B1: Eigentlich Anlassfälle ... bei den Kollegen, wo man halt dann schon weiß, also  
85 die man schon vor Corona und vor dem Homeoffice so gekannt hat oder schon  
86 zusammengearbeitet hat, da ist das Misstrauen eigentlich weniger da. Wir haben  
87 jetzt eigentlich eine neue Kollegin zum Einschulen, und da ist halt dann schon das  
88 Misstrauen eher da, weil man nicht weiß, wie tickt der andere, wie ist das so und  
89 auch zum Einschulen. Es ist halt viel schwieriger zum einen, und zum anderen ist  
90 halt auch, ich weiß jetzt genau, die neue Kollegin hat nichts zum Tun. Und sie fragt  
91 auch nicht, und da ist das Misstrauen einfach viel mehr da, wo man sich dann  
92 denkt, „na gut, was macht halt die neue Kollegin jetzt gerade daheim?“ Die ist halt  
93 auch 100 Prozent im Homeoffice, das ist's schwierig. Also, ich glaube, das  
94 Vertrauen aufrechtzuerhalten ist nicht so schwer, wie das Vertrauen aufzubauen.

95

96 I: Ok, und es gibt jetzt auch keine ... also irgendwas, wo du sagt, ok jetzt die  
97 Kollegen habe ich schon länger gehabt und jetzt denk ich mir: „Ok, was macht die  
98 jetzt?“ Also eine Kollegin, die du schon länger gekannt hast, vorher schon. Also  
99 gibt's da so ein Misstrauen?

100

101 B1: Das eigentlich nicht. Ich mein, wir sind nicht immer zu 100 Prozent ausgelastet.  
102 Ich weiß genau ... also, wir haben einfach ... ich bin im Controlling, wir haben so

103 quartalsmäßig einfach immer viel zu tun, zu Quartalsende hin. Und wenn das  
104 erledigt ist, dann haben eigentlich alle wenig zum Tun. Und daher ist es eigentlich  
105 so, ich weiß genau, wenn ich wenig zu tun hab, hat die Kollegen auch wenig zum  
106 Tun. Ja, sie hat schon einmal erwähnt, sie nimmt sich halt dann einen Fetzen und  
107 putzt halt dann beim Haus ein bisschen was, oder Staub wischen oder nimmt sich  
108 den Staubsauger. Ja, muss ich ehrlich sagen, mach ich auch. Also, da ist das auch  
109 weniger dann bei uns dieses Misstrauen, weil ich halt genau weiß, ok ich mach's  
110 ja genauso, und wenn es dann wieder viel Arbeit gibt, dann ziehen wir wieder an  
111 einem Strang. Da ist das Misstrauen weniger da.

112

113 I: Alles klar, ok. Hat sich seit dem Wechsel ins Homeoffice irgendwas an der  
114 Kommunikation bezüglich des Misstrauens geändert? Also, dass ihr das jetzt mehr  
115 anspricht oder gar nicht anspricht oder würdet ihr sagen redet drüber oder so?

116

117 B1: Also, reden tun wir da überhaupt nicht drüber, nein. Nur mehr so zufällig dann  
118 eher. Also, komischerweise in die Online-Meetings reden wir über so was gar nicht.  
119 Wenn, dann ist sowas halt dann eher ... ja, im persönlichen Austausch. Wenn wir  
120 mal zufälligerweise an denselben Tagen im Büro sind, und dann tratscht man halt  
121 dann eher. Oder, viel mehr jetzt eigentlich, wenn man sich dann so persönlich hat,  
122 und dann fällt halt dann schon mal so „Ja, na, ich weiß nicht, in der und der Woche,  
123 das war irgendwie ganz furchtbar. Da man fast gar nichts gekriegt“ und „Ja, mir  
124 ist's genauso gegangen.“ Ja, da kommt dann eher so, ja. Da sagt man, man  
125 nimmt sich halt den Staubsauger auch zwischendurch, man kümmert sich ...  
126 andererseits ja, man kommt dann auch dazu, dass man dann Sachen macht, die  
127 man aufgeschoben hat, also, so Ablagesachen. Aber Misstrauen und so, ich  
128 glaube, das hat sich eigentlich kaum verändert, zu die Kollegen zumindest, die  
129 alteingesessen sind.

130

131 I: Ok. Hat dieses Misstrauen jetzt der neuen Kollegin gegenüber irgendeine  
132 Auswirkung aufs Team, oder eher nicht?

133

134 B1: Auf's Team selber nicht, aber das Team reagiert auf die neue Kollegin eher,  
135 würde ich sagen. Also, es ist dann schon so die Frage „Was macht sie im  
136 Homeoffice?“, im Sinne von, sie kann eigentlich die Homeofficetätigkeit noch ...  
137 oder es ist, erst einmal ist's schwierig, ihr was zu erklären, und zweitens, man lernt  
138 bei uns mehr, dass man halt zuschaut. Und dieses Zuschauen ist im Homeoffice  
139 halt dann einfach nicht mehr da. Und da ist halt dann schon, wenn wir dann auch  
140 zu ihr sagen, „Du schau“, keine Ahnung, „Schau halt eher, dass du mit uns

141 gemeinsam im Büro bist, nicht dass du halt dann allein im Büro sitzt, weil dann  
142 kannst du auch wieder nicht zuschauen“. Und das ist dann halt schon, ja, ich sag  
143 einmal schwierig. Da ist das Misstrauen dann viel mehr dann da, ja. Wenn ich  
144 genau weiß, sie hat jetzt keinen Arbeitsauftrag von mir gekriegt, sie kriegt auch  
145 nichts von der Kollegin. Der Chef gibt's auch eher uns alteingesessenen. Und  
146 insofern weiß man genau, ok, die neue Kollegin sitzt jetzt wahrscheinlich gerade  
147 daheim, und was macht sie?

148

149 I: Ok dann habe ich noch eine letzte Frage: Was gibt es, könnte es für  
150 Möglichkeiten geben, dieses Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren?

151

152 B1: Vielleicht öfter irgendwie ein Jour-Fixe machen. Bzw. wir haben es bei der  
153 neuen Kollegin auch so gemacht, seit kurzem, dass wir ein Excel Dokument  
154 genommen haben, und wir haben das allen, zu jedem Kollegen gesagt „Bitte tragt  
155 es ein, wenn ihr der neuen Kollegin was gebt. Wann ihr's ihr gegeben habt. Wann  
156 sie das zurückgeben, wann ihr das Ergebnis bekommen habt. Wie das Ergebnis  
157 war, ob es noch was zum Nacharbeiten gegeben hat“ ... einfach auch damit wir  
158 das selber einschätzen können, mit was beschäftigt sich grad die Kollegin. Und  
159 wenn grad alles erledigt ist auf der Liste, heißt das halt, sie hat jetzt gerade nichts  
160 zu tun. Einfach auch, dass wir den Überblick haben, sowas könnte vielleicht schon  
161 auch helfen. Ansonsten ja, das Vertrauen baut sich halt dann auf, indem man sich  
162 einfach näher kennenlernt, würde ich sagen, ja.

163

164 I: Hab ich das richtig verstanden: Ein bisschen Kontrolle und mehr Kommunikation  
165 wahrscheinlich?

166

167 B1: Ja, genau. Kontrolle und mehr Kommunikation.

168

169 I: Ok, gut. Danke.

## Interview B2

170 I: Meine erste Frage wäre: Seit wann gibt es bei euch in eurem Team Homeoffice,  
171 und in welchem Ausmaß wird das gemacht, also wie viele Tage pro Woche?

172

173 B2: Also, es waren früher zwei Tage pro Woche vor Pandemiebeginn, und das  
174 gab's schon ein paar Jahre. Jetzt ganz genau kann ich's nicht sagen, schon von  
175 Beginn an, wo ich in der Firma zu arbeiten begonnen habe. Also, das war 2014.

176

177 I: Also zwei Tage pro Woche?

178

179 B2: Ja, zwei Tage pro Woche.

180

181 I: Ok. Und wie wird die Arbeitsleistung im Team gemessen? Also, woran erkennt  
182 man, ob jemand etwas tut oder nicht tut?

183

184 B2: Also, es werden am Anfang des Jahres Ziele vereinbart, Jahresziele, und an  
185 denen wird man auch gemessen. Es ist aber schon so, dass natürlich die Leute  
186 als fleißig gelten, die lange im Büro sitzen, aber noch mehr die, die sehr früh ins  
187 Büro kommen. Aber so jetzt Leistung ganz offiziell wird daran gemessen, ob man  
188 die Jahresziele erreicht hat dann am Ende des Jahres in einem  
189 Mitarbeitergespräch.

190

191 I: Ok, alles klar. Wie würdest du Vertrauen in Bezug auf die Arbeit definieren und  
192 dem gegenüber Misstrauen? Wie würdest du das für die Arbeit, für die  
193 Arbeitsbeziehungen definieren?

194

195 B2: Also, Vertrauen ist für mich, wenn meine Chefin mir zutraut, dass ich  
196 eigenständig arbeite, dass ich eigenständig Entscheidungen treffen kann, dass ich  
197 das auch ausführe, was ausgemacht wurde, aber auch mir zuspricht, wenn, dass  
198 ich manche Sachen auch selbst entscheiden kann und nicht mit jedem Ding fragen  
199 muss, und ganz allgemein dass die Arbeit gut gemacht wird.

200

201

202 I: Und zwischen den Arbeitskollegen, also, wie würdest du sagen Vertrauen  
203 zwischen den Arbeitskollegen?

204

205 B2: Vertrauen zwischen den Arbeitskollegen zeichnet sich für mich aus dadurch,  
206 dass man, auch wenn's um verschiedene Projekte geht, dass man rechtzeitig mit  
207 einbezogen wird, dass sie sich darauf verlassen können, dass ich auch  
208 Informationen teile, die für sie relevant sind, und ich Informationen bekomme, die  
209 für mich relevant sind. Und ja, das war ... aber unter den Kolleginnen hat's für mich  
210 weniger damit zu tun, diese Frage, ob man auch ausreichend lange an den Dingen  
211 arbeitet, wie's vielleicht jetzt mit dem mit dem Chef ist.

212

213 I: Und Misstrauen? Also wann würdest du sagen, du misstraust jetzt auch  
214 Arbeitskollegen oder sie misstrauen dir? Was muss da passieren?

215

216 B2: Hm ... Ist für mich so, wenn man ... also, Misstrauen in mich nehm ich, also,  
217 würde ich wahrnehmen, wenn Leute nicht oder quasi einem vorwerfen, dass man  
218 Sachen nicht richtig priorisiert. Das ist halt in meinem Job speziell, weil ich sehr  
219 viele, in sehr vielen Teams arbeite und dann natürlich verschiedenste Sachen,  
220 Projekte bespricht und auch Deadlines, und Misstrauen gegen mich würde ich  
221 wahrnehmen, wenn jetzt Leute mir nicht zutrauen, dass ich einschätzen kann, was  
222 von diesen vielen Dingen am wichtigsten ist, weil es jetzt natürlich so ist, dass  
223 jedes Team findet, die Sachen, an denen es dran ist, ist für das Team am  
224 wichtigsten. Nur, ich arbeite halt mit sehr vielen Teams zusammen, und dass mir  
225 dann vielleicht, wenn mir nicht zugetraut wird, dass ich entscheiden kann aus  
226 meiner Position heraus, was auch meine Aufgabe ist, was wir zuerst machen oder  
227 was eine höhere Priorität hat. Das wär für mich Misstrauen. Aber auch so, weil wir  
228 es gerade im Team hatten, eine Kollegin hat zwei Montage frei, und dann kommt  
229 von einer anderen Kollegin, weil wir einen Termin gesucht haben, "Hast du  
230 eigentlich jeden Montag frei?" oder so irgendwie, was man so zwischendurch, oder  
231 so ein "Du hast die ganze Zeit Urlaub" oder solche Sachen. Das nehme ich, also  
232 das ist aber, glaube ich, kein Misstrauen, sondern eher, das ist jetzt, das ist aber  
233 speziell jetzt für meine Firma, dass halt alle zeigen wollen, beweisen wollen, jetzt  
234 nach der, weil wir umstrukturiert wurden, und ja, da halt jeder Bedacht darauf zu  
235 zeigen, ja, dass man einfach viel arbeitet. Und ja.

236

237 I: Ok.

238

239 B2: Und ich würde anderen Kolleginnen misstrauen, ist eigentlich das, wenn man  
240 nicht rechtzeitig oder nicht in die richtigen Dinge mit einbezogen wird. Obwohl es  
241 meine Aufgabe wäre, oder auch die der anderen. Also, es ist halt, wir sind jetzt neu  
242 strukturiert in selbst organisierte Teams, und da muss sich jeder selbst mal erst  
243 finden. Und wir bekommen von oben wenig Arbeitsaufträge, sondern wir sollen  
244 möglichst viel selber bestimmen, entscheiden, kreieren und so weiter. Und da gibt  
245 es halt jetzt auch Leute die, ja, die sich da irgendwie Positionen oder  
246 Themenbereiche sichern wollen, und dich dann vielleicht, das ist vielleicht ein  
247 Vorwurf (lacht), mutwillig nicht einbeziehen, damit sie Sachen selber entscheiden  
248 können über dich hinweg. Das wären für mich so Misstrauensfälle. Aber ... ja.

249

250 I: Ok. Gut. Bevor jetzt ... also, jetzt ist ja mehr Homeoffice wahrscheinlich bei euch,  
251 wie ihr euch noch in der Firma gesehen habt, war da auch schon Misstrauen da?  
252 Oder ist das mehr geworden im Homeoffice in die Arbeitsleistung oder ist das  
253 weniger geworden oder gleichgeblieben?

254

255 B2: Also, wir haben sehr viel mehr Homeoffice. Wir sind jetzt überhaupt seit einem  
256 halben Jahr fast durchgehend im Homeoffice. Ich würde schon sagen, dass es  
257 vorher Misstrauen in Leute, die regelmäßig Homeoffice gemacht haben, gab. Also,  
258 weil es gab einfach Teams, da war Homeoffice, da wurde das gelebt, das was  
259 erlaubt war, diese zwei Tage. Und es gab andere Teams, da wurde das nicht  
260 gelebt, weil es einfach aufgrund des Vorgesetzten nicht möglich war. Und es gab  
261 dann schon, wenn man so redet untereinander "Ja, der macht immer am Freitag  
262 Homeoffice", dass wahrscheinlich diese Leute da langes Wochenende machen,  
263 so was gab's schon. Also, dass man das mitbekommt, dass halt Leute anderen  
264 das vielleicht vorwerfen. Und ich find, jetzt ist das aber weniger geworden, weil  
265 jetzt alle die Erfahrung machen mussten, also durften aber auch mussten, dass  
266 Homeoffice sehr wohl funktioniert, und dass die Leute im Homeoffice doch sehr  
267 viel arbeiten. Und ich finde, es ist weniger geworden, das Misstrauen jetzt  
268 gegenüber Leuten, die im Homeoffice sind, weil jetzt doch die Leute, die früher  
269 skeptisch gegenüber Homeoffice waren, gemerkt haben, das funktioniert. Natürlich  
270 kann man das jetzt einen Lockdown wahrscheinlich nicht vergleichen, weil  
271 natürlich sind die Leute zu Hause vor dem Computer, was hätten sie jetzt auch  
272 sonst die ganze Zeit machen sollen, aber ich glaub schon, dass, oder das sehe ich  
273 definitiv, dass die Leute die vorher skeptisch waren, jetzt auch wissen, dass die  
274 Leute zu Hause arbeiten.

275

276 I: Mhm, und wurde das irgendwie vorher thematisiert, also das Misstrauen?

277

278 B2: Ja also von ... na ja, das Misstrauen zwischen den Kollegen jetzt eigentlich  
279 nicht. Also, bei meiner vorigen Chefin, wo wir Homeoffice hatten, ich aber in  
280 meinem Arbeitsleben keinen einzigen Tag Homeoffice hatte, weil sie das nicht  
281 wollte, war jetzt nicht das, war dann die offizielle Begründung nicht, dass das sie  
282 glaubt, dass wir im Homeoffice nicht arbeiten, sondern dass sie keinen Grund dafür  
283 sieht bei der Art von Position, die wir haben, dass man von zu Hause arbeiten  
284 sollte, dass das irgendeinen Sinn hat. Beziehungsweise, dass das im Team dann  
285 nicht so gut funktionieren, dass Besprechungen nicht funktionieren, und es war  
286 immer die Regel, dass, wenn man ein Meeting hat, an dem Tag dann kann man  
287 an dem Tag nicht Homeoffice machen, und Freitag war auch nicht gern gesehen  
288 als Homeofficetag, eben wegen dem langen Wochenende. Und so blieb dann halt  
289 kein Tag mehr übrig für Homeoffice. Aber es war, es wurde nicht thematisiert im  
290 Sinne von "der Grund dafür ist, dass wir, dass uns nicht zugetraut wird, dass wir  
291 zu Hause arbeiten". Also, nicht offiziell, inoffiziell schon.

292

293 I: Ok. Also, wenn ihr jetzt alle im Homeoffice seid, mit dem Wechsel ins  
294 Homeoffice, hat sich da irgendwas an der Kommunikation bezüglich Misstrauen  
295 geändert oder nicht?

296

297 B2: Kommunikation bezüglich Misstrauen (denkt nach). Es wurde schon sehr offen  
298 gesagt, auch von Leuten, die das vorher kritisch gesehen haben, dass auch  
299 teilweise zugegeben wurde, dass das sehr wohl funktioniert. Es ging dann eher  
300 um das Thema, wie sind die Leute auch erreichbar, und wie kommuniziert man  
301 auch, wann man erreichbar ist. Also, verschiedene Teams haben sich auch so  
302 Sachen ausgemacht, wie man bestimmte Sachen im Kalender markiert oder auch  
303 in unserem, in diesen Chats wo man sieht, ob wer online ist oder nicht, wie man  
304 das einfach darstellt, wann man erreichbar ist oder wann man Focuszeit hat oder  
305 dergleichen. Also, ich finde die, dass darüber geredet wird, dass da jetzt kein  
306 Vertrauen wäre, oder dass Leute glauben, im Homeoffice arbeitet man nicht so  
307 viel, das ist auf jeden Fall weniger geworden. Es geht dann, wenn dann eher um  
308 die Erreichbarkeit und wie Leute erreichbar sind. Das wurde viel besprochen im  
309 Sinne von „Willst du lieber ein E-Mail haben oder lieber eine Chat-Nachricht oder  
310 lieber angerufen werden, oder stört dich der Anruf?“ oder Dinge in die Richtung.  
311 Ich finde, man kann sehr schwer vergleichen, weil wir, und das kann ja auch  
312 niemand. Jetzt red ich mit so vielen Leuten, woran das liegt, und warum das vorher  
313 nicht so war, dass wir einfach ca. dreimal so viele Meetings haben wie vorher. Und  
314 du siehst ja bei jedem Menschen, du kannst ja in die Kalender reinschauen. Du  
315 siehst zwar nicht, was das Meeting ist, weil die meisten haben ihren

316 Terminkalender nicht freigegeben, aber du siehst, dass die Leute die ganze Zeit in  
317 Meetings sind. Und deswegen stellt sich auch gar nicht so die Frage, finde ich, ob  
318 man arbeitet oder nicht. Natürlich könnte ich mir auch irgendwas in den Kalender  
319 schreiben, aber ist nicht notwendig, weil kein Platz mehr drin ist (lacht) vor lauter  
320 Meetings. Aber ich finde, dass besprochen wird, ob jetzt Leute im Homeoffice  
321 arbeiten oder nicht, das ist weniger geworden. Ich glaube, weil auch alle im  
322 Homeoffice sind, und wenn man dann drüber reden würde "Im Homeoffice wird ja  
323 nicht so viel gearbeitet", dann würden ja die Leute, die jetzt zwangsweise im  
324 Homeoffice sitzen und das eigentlich gar nicht wollen, oder die früher eher die  
325 Chefs waren, die im Büro sind und am Freitag um Eins extra noch eine Runde  
326 gehen, um zu schauen, wer noch da ist und deswegen brav arbeitet, die sind ja  
327 jetzt selber im Homeoffice zwangsweise, und müssten sich ja selber dann diesem  
328 Vorwurf stellen. Deswegen ist das vielleicht ein Grund, warum dann nicht mehr  
329 darüber gesprochen wird, oder das nicht mehr angezweifelt wird. Und jetzt geht es  
330 viel mehr in die Richtung, dass sich die Leute überlegen, wie kommen die Leute  
331 auch wieder zurück ins Büro. Also ist dann viel mehr die Frage, wie können jetzt  
332 Anreize geschaffen werden, dass die Leute auch wieder ins Büro kommen. Viele  
333 Teams machen sich jetzt so Teamtage aus, wo man dann auch gemeinsam im  
334 Büro ist und irgendwie diese Gruppendynamik wieder hat. Aber ich würde jetzt  
335 nicht mitbekommen, dass da so viel darüber geredet wird wie früher. Was aber  
336 auch daran liegen kann, dass es ja keinen Flurfunk in dem Sinne so gibt, weil wir  
337 ja uns im Büro nicht sehen. Und das sind ja eher so Sachen, die man irgendwie  
338 am Gang mitbekommt. Aber ich würde auf jeden Fall sagen es ist weniger, um die  
339 Antwort eigentlich ganz kurz zu machen (lacht).

340

341 I: Passt schon, also die Geschichte rundherum ist ja auch gut. Ok, dann hätte ich  
342 noch eine Frage: Was denkst du, was für Auswirkungen Misstrauen auf das Team  
343 hat, aber du hast jetzt gesagt das wird weniger, dadurch gibt es ja dann eigentlich  
344 keine Auswirkungen auf euer Team diesbezüglich, oder?

345

346 B2: Ja, also ich muss schon sagen, was ich, wie ich's jetzt wahrnehme, ist diese  
347 Diskussion ... Wir hatten jetzt lange Homeoffice, das hat super funktioniert. Wir  
348 haben halt auch die technische Ausstattung, dass das alles einwandfrei  
349 funktioniert, und auch hybride Meetings funktionieren bei uns gut, weil halt alles  
350 auch technisch gegeben ist. Und jetzt mussten wir im Homeoffice sein und  
351 während diese Phase, dass wir im Homeoffice sein mussten, gab es diese  
352 Diskussionen nicht, ob jetzt die Leute zu Hause arbeiten oder nicht. Und jetzt  
353 nehme ich das ein bisschen wahr, wo die, wo man im Team wieder redet, „Wie  
354 kommen wir wieder zurück ins Büro, wie bringen wir die Leute ins Büro?“ Ich glaub  
355 bei manchen, die nehmen halt zum Anlass ... oder nehmen als Vorwand dieses

356 "Wir brauchen wieder eine Gruppendynamik", was natürlich stimmt, ja, ich sehe  
357 das auch so. Aber ich glaube es gibt schon auch Leute, die das irgendwie  
358 vorschieben, weil sie sehr wohl wollen, dass die Leute im Büro sind. Warum jetzt  
359 auch immer, ja. Nicht unbedingt, um sie zu kontrollieren, aber ich bin gespannt,  
360 wie sich das entwickelt und, weil, wir haben jetzt ja seit Pandemiebeginn, das  
361 wurde aber unabhängig von der Pandemie geändert, unbegrenzt Homeoffice. Also  
362 es war, vor 2020 waren es zwei Tage in der Woche, und jetzt ist aber in Absprache  
363 mit dem Vorgesetzten unbegrenzt Homeoffice möglich, und das wird sich, bin ich  
364 gespannt, ob sich das jetzt ändert oder nicht. Also ich glaube, sie versuchen jetzt,  
365 dass man sich in den Teams so Teamtage ausmacht, werden sie mal schauen, ob  
366 das reicht, und ob da wieder so auch ein bisschen belebterer Büroalltag zustande  
367 kommt. Ich kann mir aber gut vorstellen, wenn das nicht so funktioniert, dass sie  
368 das auch wieder ändern, diese Homeoffice Regelung. Und da glaube ich, ist schon  
369 auch der Hintergrund, dass man die Leute wieder greifbarer hat, weil es ist schon  
370 so, wenn jetzt Pandemie aus ist und die Leute, und es gibt wieder mehr Sachen,  
371 die man auch neben Arbeiten machen kann, glaub ich schon, dass sich die Leute  
372 überlegen, wie sind die Leute für mich dann auch greifbar. Also, da gibt es schon,  
373 glaube ich, auch Leute, die da kein hundertprozentiges Vertrauen in dieses  
374 Konzept haben, und die die Kollegen lieber im Büro hätten. Sind aber bei uns zum  
375 Glück nur wenig.

376

377 I: Ok, alles klar. Ok. Siehst du irgendwelche Möglichkeiten, wie man dieses  
378 Misstrauen, das manche halt in dieses Homeoffice doch noch haben, beseitigen  
379 könnte? Also was ist deine Meinung, was müsste es da geben, dass dann auch  
380 die letzten Skeptiker quasi überzeugt sind?

381

382 B2: Ja, also, ich glaube, das Wichtigste ist halt eine klare Kommunikation. Und  
383 dass man, weil Homeoffice, bei uns ist es halt kompliziert im Zusammenhang mit  
384 Homeoffice, weil sich bei uns nicht nur die Homeoffice-Situation geändert hat,  
385 sondern die gesamte Firmenstruktur. Und eben bei diesem Arbeiten in selbst  
386 organisierten Teams setzt man schon sehr viel Vertrauen voraus überhaupt in die  
387 Leute, weil wir wenig Anweisungen von oben bekommen, wie gesagt. Und ob ich  
388 diese Arbeit dann in der Arbeit mache oder zu Hause, müsste dann ja eigentlich  
389 egal sein, weil mein Chef sowieso in die vielen in diese Projekte gar nicht  
390 eingebunden ist und auch nicht wirklich einen Statusbericht bekommt. Also, das  
391 ist schon einmal grundlegend. Die Arbeitsweise, die wir jetzt haben, setzt sehr viel  
392 Vertrauen und auch Empowerment voraus, ganz unabhängig davon, ob man jetzt  
393 im Homeoffice ist oder im Büro. Aber da die Chefs eben wenig Einblick haben in  
394 das, was wir machen die ganze Zeit, kann ich mir vorstellen, dass es halt dann,  
395 dass wir im Büro sind, das ein bisschen greifbarer macht, dass sie auch arbeiten

396 an dieser Sache, in die sie wenig Einblick haben. Aber prinzipiell glaube ich, eben  
397 also Kommunikation brauchts auf jeden Fall, auch so Sachen, dass man sich im  
398 Team ausmacht, wann ist wer erreichbar, oder dass man im Chat, also dass man  
399 den Status immer richtig eingestellt hat, zum Beispiel in so Chatfunktionen, dass  
400 ich jetzt nicht erreichbar bin, weil das und das. Damit dann, das ist zwar schade,  
401 aber damit es dann doch nicht heißt im Nachhinein, „Der geht zu Mittag drei  
402 Stunden einkaufen“ oder wie auch immer. Ja, dabei habe ich vielleicht drei  
403 Stunden mir konzentriert eine Studie durchgelesen. Also, ich glaub, dass sich das  
404 teilweise finden muss, wie man. Wir haben so viele Technologien zur Verfügung,  
405 dass man die auch sinnvoll nutzt, weil's einfach insgesamt ein anderes Arbeiten  
406 geworden ist. Und mit den vielen Meetings, die wir haben, ists dann zur  
407 Gewohnheit geworden, dass die Leute in den Kalender schauen von wem  
408 anderen, und immer, wenn du kein Meeting hast, dann hast du Zeit. Aber ich muss  
409 die Sachen, die in den Meetings besprochen werden, auch irgendwann machen,  
410 und das kann ich nur zwischen den Meetings machen. Das heißt, ich bin jetzt nicht,  
411 nur wenn ich mal keinen Termin hab zur Abwechslung zwischen den sechs bis  
412 zwölf Terminen am Tag, heißt das nicht, dass ich jetzt da sitz und auf einen Anruf  
413 wart (lacht). Weil, ich muss ja die Arbeit auch irgendwann machen, deswegen kann  
414 man das für mich so schwer vergleichen mit früher. Aber eben so, dass man sich  
415 Sachen konkret ausmacht, was auch was heißt. Oder, ich weiß auch von meinen  
416 Kolleginnen, die teilweise Blöcke im Kalender haben, dann weiß ich genau, das  
417 heißt, sie machen jetzt das und das, und wollen eben nicht gestört werden und  
418 nicht, sie sind jetzt nicht vom Computer, weil sie ihre Lieblingsserie schauen oder  
419 so. Also, dass man sich solche Sachen klar ausmacht, ist, finde ich, wichtig. Und  
420 auch, dass man regelmäßig so, also bei uns heißt das "Checking-Termine", wo  
421 man einfach Status bespricht, was wurde gemacht, weil man halt nicht mehr so  
422 sieht, was der andere macht. Ja, auch von Kolleginnen, wo ich früher, die halt mit  
423 mir Zimmer sitzen, hatte ich in ihre Tätigkeiten, wo das jetzt Projekte waren, wo  
424 ich nicht dabei war, einen anderen Einblick als ich's jetzt hab. Weil ich's natürlich  
425 gar nicht mitbekomme. Und ich glaube, deswegen sind so Meetings wichtig, wo  
426 man so Statusberichte macht, und bei uns speziell ist es halt lustig, weil auf der  
427 einen Seite ist ja das agile Arbeitskonzept so, dass man nicht die ganze Zeit dem  
428 Chef da Rede und Antwort stehen soll, und sie wollen auch nicht, die Meetings  
429 sollen, das wird auch genauso gesagt, keine Leistungsschau werden. Also Team-  
430 Meetings, dass jeder dann sag so "Ich hab das gemacht, und ich hab das gemacht  
431 und ich hab das gemacht". Aber auf der anderen Seite ist das halt hybrid oder im  
432 Homeoffice unbedingt notwendig, damit halt die anderen einen Status wissen, weil  
433 das, was du normal im Büro mitbekommst, das bekommst du halt zu Hause nicht  
434 mit. Wenn dann eben die Leute sagen "Ah, jetzt ist das geschafft" oder "Der hat  
435 endlich angerufen" oder "Da haben wir endlich das Offert bekommen", das erzählt  
436 man sich ja nicht so frei heraus. Wobei das auch immer mehr wird in den ganzen

437 Chats und Gruppenchats, dass man sich da updatet. Und auch nur, weil's  
438 irgendwer geschrieben hat in irgendeinen Chat, heißt's noch lange nicht, dass alle  
439 alles gelesen haben. Weil man ist in so vielen Chat-Gruppen drin und hat so viele  
440 Meetings, dass das halt nicht dieselbe Wahrnehmung ist, glaube ich, wie früher.  
441 Zwischen Kollegen ist es hauptsächlich dieses Thema Erreichbarkeit, was  
442 irgendwie was ausmacht, dass man jetzt im Homeoffice sitzt und wahrnimmt, dass  
443 jemand arbeitet oder nicht. Ich habe keine Kollegen, wo ich irgendwie dann länger  
444 auf was wart oder die sich nicht melden. Es gibt aber Leute, wo ich manchmal  
445 mitbekomm, die besonders gern telefonieren, und die sich dann darüber aufregen,  
446 wenn wer zum Beispiel nicht gleich abhebt. Die aber vorher nicht schauen, ob der  
447 gerade im Meeting ist. Also, weil, bevor ich wen anruf, dann schaue ich, ob er  
448 gerade ein Meeting im Kalender hat oder nicht, und dann gibt's schon Leute, die  
449 dann schnell dabei sind und sagen ähm "Der ist nie erreichbar", dabei ist er  
450 vielleicht an dem Tag acht Stunden im Meeting gesessen und kann halt nicht  
451 abheben mehr. Ich finde, das ist alles eine Kommunikationssache, weil wenn mich  
452 wer anruft, und ich bin im Meeting, dann schreibe ich ihm im Chat "Ich habe noch  
453 bis 16 Uhr 30 Meeting, ich melde mich dann" oder "Geht's auch im Chat?" oder  
454 sowas. Aber das ist alles ein Kommunikationsthema.

455

456 I: Mhm, Ok. Ja gut, sehr gut. Danke schön.

### Interview B3

457 I: Also, meine erste Frage lautet: Seit wann gibt es bei euch in eurem Team  
458 Homeoffice, und in welchem Ausmaß wird in eurem Team Homeoffice gemacht?

459

460 B3: Homeoffice gibt's inoffiziell schon immer im Bedarfsfall, zum Beispiel für  
461 irgendwelche Arztbesuche untertags, dass man dann nicht extra nochmal  
462 zwischendurch ins Büro fahren muss und so, weil die Wegzeiten dann einfach  
463 länger gewesen wären. Regelmäßiges Homeoffice mit zwei Tagen pro Woche erst  
464 seit Corona. Was auch eigentlich Großteils von den Kollegen genutzt wird und  
465 auch von mir. Wobei wir das eigentlich alle sehr situativ handhaben, also es gibt  
466 es keine, nicht jeder hat seine fixen Homeofficetage oder so, sondern das ist halt  
467 gerade so, wies halt einem grad am besten passt, sag ich einmal.

468

469 I: Okay, gut. Woran messt ihr eurem Team die Arbeitsleistung, also woran erkennt  
470 ihr jetzt, ob jemand arbeitet oder nicht arbeitet, viel arbeitet, weniger arbeitet, kann  
471 man das sagen?

472

473 B3: Ja, das ist schwierig. Prinzipiell sage ich mal, man merkt natürlich daran am  
474 wöchentlichen Jour-Fixe, wo halt die Kollegen dort sagen, was haben sie gemacht,  
475 woran arbeiten sie gerade. Und man merkt's halt daran auch, wenn zum Beispiel  
476 gewisse Dinge nicht, also, manche Themen ziehen sich dann ewig wie ein  
477 Strudelteig, und da stellt man dann halt schon oft auch die Frage dann wirklich  
478 "Wieso dauert das so lange?" Ja, einfach sind so viele Sachen dazwischen, man  
479 merkt's dann auch an Tickets die kommen, oder nicht. Und wenn halt einer in  
480 Wirklichkeit keine Tickets bearbeitet und aber dann auch nachher mit seinen  
481 offenen Themen nichts weiterbringt, stellt sich halt die Frage, ob er dann wirklich  
482 so viel tut oder auch nicht.

483

484 I: Ok. Wie würdest du Vertrauen in Bezug auf die Arbeit definieren, und wie würdest  
485 du dem gegenüber Misstrauen definieren? Also, wann vertraust du jemanden in  
486 der Arbeit, arbeitstechnisch, und wann eher nicht?

487

488 B3: Also, Vertrauen, ich würde das in erster Linie, glaube ich, wirklich daran  
489 definieren, ob jemand die Dinge hält, die er zusagt. Ja, also, Termine hält, die er

490 zusagt, ob er plausible Termine nennt, ja, weil grad, sag ich mal, unter Kollegen,  
491 da kann man die Aufwände auch ungefähr einschätzen. Und wenn halt ein Kollege  
492 sagt, na, das schafft er erst in drei Monaten, und du weißt eigentlich, das ist eine  
493 Sache von drei Stunden, ja, dann ist das halt irgendwie nicht so plausibel. Und ich  
494 würd's eigentlich fast wirklich an dem eigentlich mehr aufhängen, ja. Dass man  
495 einfach sagt, die Leute halten Termine und nennen vernünftige Termine, und wenn  
496 das passt, ist es für mich eigentlich eine gute Vertrauensbasis, ja. Dass man sagt,  
497 die Leute leisten, was sie leisten sollten.

498

499 I: Ok, und Misstrauen dann?

500

501 B3: Misstrauen halt ja eben, wenn Kollegen Termine nicht halten, immer wieder  
502 verschieben, teilweise wenn auch einfach nicht klar ist, ja, was sie tun. Ja, einfach  
503 weil sie's selber nicht sagen können, weil sie keine Aufträge bekommen, weil sie  
504 eigentlich in keinem Projekt involviert sind, ja das ... und sich, ja, und auch im  
505 Prinzip immer so tun, als wenn sie super gestresst wären.

506

507 I: Ok. Bevor jetzt Homeoffice offiziell ermöglicht wurde, hattest du da im Büro vor  
508 Ort schon Misstrauen in die Arbeitsleistung von Kollegen, oder hatten Kollegen  
509 Misstrauen in deine Arbeitsleistung? Und wenn ja, wodurch hat sich dieses  
510 Misstrauen gezeigt? Also, vor Homeoffice jetzt.

511

512 B3: Ja, in Wirklichkeit, also, einerseits natürlich gerade, wenn man eben nicht, also  
513 wenn man im Büro ist, kriegt man doch mit was die Kollegen tun. Und wennst halt  
514 mitkriegst, dass einer stundenlang, jetzt übertrieben gesagt, mit dem Handy herum  
515 spielt, dann fördert das halt um einiges das Misstrauen, ja, weil entweder hat er  
516 einfach nichts tun, ja, was aber in der Regel meistens keiner sagt, sondern dann  
517 arbeiten sie halt einfach nicht, weil es sie das grad nicht freut. Und natürlich auch,  
518 wenn man merkt, wenn die Kollegen dann Termine nicht halten oder alles auf den  
519 letzten Drücker zum Beispiel machen, ja, wenn sie dann zwei Tage vor Abgabe  
520 auf einmal den super Stress entwickeln, und dann die Arbeit von einer Woche  
521 sozusagen in zwei Tagen erledigen. Das merkt man halt natürlich.

522

523 I: Ok. Wurde dieses allfällige Misstrauen jemals thematisiert, und wenn ja, wie?

524

525 B3: Ich würde jetzt nicht sagen, dass es, so ganz so direkt, glaube ich, ist es nie  
526 thematisiert worden. Sondern mehr im Prinzip, also, irgendwie auf eine gewisse  
527 Art und Weise schon, weil man doch innerhalb der Kollegen eigentlich in der Regel  
528 ein eher freundschaftliches Verhältnis auch pflegen, wo man dann halt auch zum  
529 Kollegen sagt "Hearst Oida, was ist jetzt? Bist du immer noch nicht fertig?" aber,  
530 ja, also jetzt nicht so richtig. Ja, dass man es, also jetzt nicht so, dass man sagt,  
531 dokumentiert messbar, ist es eigentlich nicht so, wie man jetzt, wie es jetzt das  
532 Management, sage ich einmal, erwarten würde unter Umständen.

533

534 I: Ok. Was hat sich jetzt in Bezug auf Vertrauen und Misstrauen in die  
535 Arbeitsleistung der Kollegen geändert, seit ihr im Homeoffice seid? Also, ist das  
536 mehr geworden, gleichgeblieben oder gibt es da irgendwelche Themen?

537

538 B3: Also, ich hätt jetzt ganz ehrlich gesagt, das ist eher gleich geblieben. Ja, weil  
539 wenn Kollegen bis jetzt schon im Büro dazu geneigt haben, eher alles entspannter  
540 anzugehen und eher weniger zu tun, machen sie's im Homeoffice in Wirklichkeit  
541 genauso, ja. Und, so lange im Prinzip die Termine gehalten werden, nimmt man,  
542 akzeptiert man das, sage ich jetzt mal.

543

544 I: Ok. Hat sich an der Kommunikation irgendwas geändert, was das Misstrauen  
545 betrifft?

546

547 B3: Nein, hat sich eigentlich nicht geändert.

548

549 I: Und was meinst du, was für Auswirkungen hat dieses Misstrauen auf euer  
550 Team? Also, wenn jetzt jemand, wie du sagst, eher weniger arbeitet oder nicht  
551 fertig wird oder so.

552

553 B3: Ich hätt, also, einerseits, also, für den einzelnen, hätte ich gesagt, dass es eher  
554 ein bissl deprimiert. Wenn man sich selbst eher bemüht, ja, und man kriegt halt  
555 das irgendwie mit bei den anderen, dass die anderen das eher auf die leichte  
556 Schulter nehmen. Und ich glaub schon, oder ich habe schon das Gefühl, dass das  
557 dann das ganze Team natürlich dann merkt, dass einfach dann generell einzelne  
558 Kollegen eher unzufriedener sind, wie wenn's diesen Umstand nicht geben würde.  
559 Es ist, denk ich, generell so, dass es sich hier aufs Klima ein bissl auswirkt, das  
560 dann nicht alles so supertoll ist, wie es sein könnte.

561

562 I: Ok. Meine letzte Frage wäre: Was meinst du, welche Möglichkeiten gäbe es, um  
563 das Misstrauen im Homeoffice im Team zu reduzieren oder auch zu beseitigen?

564

565 B3: Ich glaube, vor allem auch durch Transparenz, weil es ist doch so, dass, es  
566 kann in Wirklichkeit keiner acht Stunden durcharbeiten, das kann niemand. Und  
567 wenn einfach jeder immer einfach, wenn innerhalb des Teams nachvollziehbar  
568 wäre, wer arbeitet an was und wer hat was gemacht, dass das dann auch, glaube  
569 ich, durchaus förderlich wäre, vor allem im Homeoffice. Einerseits ein bisschen zum  
570 Ansporn für die Leute, wenn sie sich denken, ja, das sieht, ein bisschen überspitzt  
571 gesagt, es sieht ein jeder, wenn ich nichts hackel, dass die Leute dann eher dazu  
572 tendieren, dann doch zumindest ein bisschen mehr zu machen auch. Andererseits,  
573 dass es dann auch für jeden nachvollziehbarer ist, wenn man sich denkt, der hat  
574 eh nix gehackelt und in Wirklichkeit hat er, weiß ich nicht, hat er 50 Kleinigkeiten  
575 irgendwie mit Telefonaten oder Besprechungen herum getan. Da ist dann zwar  
576 kein messbarer Output jetzt rausgekommen, aber es wär zumindest irgendwo  
577 nachvollziehbarer dann für alle, ja, was hat der jetzt eigentlich getan die letzte  
578 Woche, zum Beispiel.

579

580 I: Meinst du, dass es dann, wenn du sagst, das würde helfen, also dass es in der  
581 Firma, wenn du vor Ort bist, das leichter ist nachzuvollziehen, als wenn du jetzt im  
582 Homeoffice bist? Weil du siehst ja die Kollegen?

583

584 B3: Ja, natürlich. Einerseits seh ich die Kollegen, aber im Endeffekt, er kann  
585 genauso gut auch ... im Endeffekt ich kann jetzt zum Beispiel, wenn jetzt einer fünf  
586 Zimmer weiter geht, ja, und dort persönlich was bespricht, kann es genauso gut  
587 sein, dass er theoretisch einfach nur Kaffee trinken ist und zum Beispiel beim  
588 Kaffeeautomaten steht, ja. Sehe ich jetzt, wenn ich im Büro bin, wenn ich jetzt im  
589 Büro sitz, auch nicht "Was tut der jetzt eigentlich?". Deswegen glaube ich, dass es  
590 da relativ egal ist.

591

592 I: Ok. Danke für das Interview.

## Interview B4

593 I: Ok, also, es geht um Homeoffice und Misstrauen in Teams, und meine erste  
594 Frage wäre: Seit wann gibt es in eurem Team Homeoffice, und in welchem  
595 Ausmaß wird in eurem Team Homeoffice gemacht?

596

597 B4: Mhm, also folgendes hat sich ergeben, also vor Corona gab es gar kein  
598 Homeoffice. Und wie dann Corona gekommen ist, waren die meisten eigentlich zu  
599 100% im Homeoffice eigentlich. Ich war zu Beginn eigentlich im Büro, nach zwei  
600 Monaten, sage ich mal, hab ich dann angefangen ein bis zwei Tage in der Woche  
601 Homeoffice zu machen. Und wie es dann halt immer wieder diese Phasen gegeben  
602 hat, ist dann halt Homeoffice immer verstärkt worden. Also, dass es dann halt  
603 wieder Phasen gegeben hat, wo wir vielleicht nur einmal im Büro waren. Und jetzt  
604 halt mittlerweile ist eigentlich die, wie soll ich sagen, die generelle Regelung  
605 eingeführt worden mit einmal pro Woche gibts Homeoffice.

606

607 I: Also einen Tag pro Woche?

608

609 B4: Ja, ein Tag pro Woche genau.

610

611 I: Woran messt ihr in eurem Team eure Arbeitsleistung? Also, woran erkennt ihr,  
612 ob jetzt jemand viel leistet oder wenig leistet?

613

614 B4: Lustigerweise ein gutes Thema, weil das sich mein Chef auch denkt (lacht).  
615 Und, ich mein, er hat vielleicht die Möglichkeit, also, ich tue mir schwer, muss ich  
616 sagen, weil ich ja jetzt den Arbeitsumfang der anderen nicht kenne. Mein Chef tut  
617 sich vielleicht leichter, weil er halt die Übersicht hat, welche Aufgaben er verteilt  
618 hat. Bei mir sehe ich es nur, wenn ich halt mit jemandem zusammenarbeite, wo  
619 wir halt grad gemeinsam einen Auftrag haben, oder eine Aufgabe haben, da kann  
620 ich dann für mich halt einschätzen oder eigentlich nicht genug einschätzen, "Hat  
621 er das jetzt in der Zeit gemacht, die ich mir vorstelle, oder nicht?", weil ich halt  
622 natürlich den Arbeitsaufwand der anderen Aufgaben nicht kenne.

623

624 I: Also Arbeitsleistung unter Kollegen ist schwer einzuschätzen?

625

626 B4: Ja, genau.

627

628 I: Ok, gut. Wie würdest du jetzt Vertrauen in Bezug auf die Arbeit definieren und  
629 dem gegenüber Misstrauen? Wie würdest du das definieren? Also, wann vertraust  
630 du jemanden in der Arbeit, in deinem Team vor allem? Und wann misstraust du  
631 jemanden?

632

633 B4: Wir haben jetzt natürlich, auch in der stärkeren Zeit, sage ich mal, wo wir  
634 Homeoffice gemacht haben, dann angefangen, so Standup-Meetings zu machen,  
635 die wir halt zwei Mal die Woche gemacht haben, dass wir uns da auch abgleichen.  
636 Da war es dann schon einfacher, weil man da halt auch erfahren hat, was haben  
637 die jetzt gemacht noch nebenbei. Wo ich mir dann natürlich auch leichter getan  
638 hab in Bezug auf Vertrauen, war, wo ich gesehen habe, dass die Reaktion auf  
639 meinen Auftrag, sag ich mal, oder halt die Info, die ich brauche, oder die  
640 Fertigstellung, die ich brauche, in einem für mich angemessenen Zeitraum passiert  
641 ist. So, da habe ich dann gedacht, ok, passt, es funktioniert eigentlich im  
642 Homeoffice. Es hat natürlich auch Phasen gegeben, wo ich mir gedacht hab "Ok,  
643 das hat jetzt für mich sehr lang gedauert" oder wo ich halt vielleicht zwei Tage auf  
644 ein Feedback gewartet habe, für mich eigentlich eine einfache Frage, da war ich  
645 dann schon ein bisschen im Misstrauen.

646

647 I: Also Kommunikation? Also wenn jetzt jemand viel kommuniziert, hat man dann  
648 eher vertrauen, so auf die Art?

649

650 B4: Würde ich schon sagen, ja. Also, ich glaube auch, dass eben diese Standup-  
651 Meetings das Vertrauen auch besser hergestellt haben, weil man eben weiß "Ok,  
652 ich bin eigentlich nicht der einzige, der jetzt auf was wartet. Es warten andere  
653 Kollegen oder Kolleginnen auch drauf. Und ja ...

654

655 I: Ok. Bevor Homeoffice von deinem Arbeitgeber ermöglicht wurde, hattest du im  
656 Büro bereits Misstrauen in die Arbeitsleistung deiner Kollegen?

657

658 B4: Nein, eigentlich nicht. Also ich nicht. Und auch keiner bei mir.

659

660 I: Ok. Wurde Misstrauen jemals thematisiert, und wenn ja in welcher Art und  
661 Weise?

662

663 B4: Ja, würde ich schon sagen. Also eben von meinem Vorgesetzten, oder von  
664 unserem Vorgesetzten eigentlich vom ganzen Team, dass eben, ich glaub, was  
665 man eigentlich eh oft hört, einfach diese Kontrolle fehlt oder die ihm auch gefehlt  
666 hat. Weil er eben auch Dinge benötigt hat, und das Feedback einfach zu verzögert  
667 ihm vorgekommen ist. Dass dann halt eben Rückantworten auf gewisse Themen,  
668 die er gebraucht hat für andere Kunden, dass das halt zu lange gedauert hat. Und  
669 ich glaube, das war dann eben auch der Grund, warum er diese Standup-Meetings  
670 eingeführt hat.

671

672 I: Und wurde Misstrauen zwischen den Teammitgliedern, also jetzt nicht  
673 Vorgesetzter und das Team, sondern also auf gleicher Ebene, wurde das  
674 thematisiert?

675

676 B4: Nein, wurde eigentlich nichts angesprochen in die Richtung. Also, ich muss  
677 auch sagen, wie gesagt, ich hab's es mir auch rausgenommen, dass ich eben nix  
678 sagen kann, weil ich eben nicht den ganzen Überblick habe.

679

680 I: Ok, aber wer anderer hat jetzt auch nichts gesagt?

681

682 B4: Nein, also, wüsste ich jetzt aktiv nicht, also von dem her würde ich eher nein  
683 sagen.

684

685 I: Ok, momentan seht ihr euch in der Arbeit schon, oder? Also, ihr seht euch ja  
686 zwischendurch immer wieder, wenn du sagst ein Tag pro Woche ist Homeoffice?

687

688 B4: Ja, genau. Jetzt sehen wir uns wieder regelmäßiger.

689

690 I: Ok, würdest du sagen, dass sich in Bezug auf das Vertrauen und Misstrauen in  
691 die Arbeitsleistung der Kollegen jetzt was ändert, ob jetzt jemand im Homeoffice  
692 ist oder nicht? Also, weißt du, was ich mein?

693

694 B4: Also, du meinst, ob sich das jetzt verbessert oder verschlechtert hat quasi,  
695 dieses Vertrauen im Homeoffice?

696

697 I: Ja, wenn ihr jetzt im Büro seid, vertraut ihr euch da mehr, als wenn jetzt jemand  
698 im Homeoffice ist? Ein Teil der Belegschaft oder ein Teil des Teams?

699

700 B4: Also, ich glaub, in der aktuellen Situation würde ich sagen, vertrauen wir uns  
701 eigentlich, egal ob wir im Homeoffice sind oder nicht. Da würde ich schon sagen,  
702 ja, weil wahrscheinlich eben dieser Kommunikationsweg auch kürzer geworden ist,  
703 weil wir uns eigentlich mehr im Büro sehen und weniger im Homeoffice. Also, ich  
704 kann mir schon vorstellen, wenn es mehr Homeoffice ist als im Büro, dass es dann  
705 schon wieder schwieriger anzusehen ist. Ich kann mich erinnern, wo ich, sage ich  
706 mal, für mich in die Bedrängnis gekommen bin, wo ich vielleicht gedacht hab, ok,  
707 jetzt wird irgendwie das Vertrauen in Frage gestellt. Weil ich habe, also wir haben  
708 eigentlich normalerweise, also, ich leite nämlich normalerweise das Telefon  
709 eigentlich auch immer um auf mein Handy, wenn ich im Homeoffice bin. Damit ich  
710 natürlich erreichbar bin, das haben aber manche Kollegen nicht. Und bei mir war,  
711 in dem Fall war es, dass Kollegen, die im Büro waren, etwas getestet haben an  
712 der Telefonanlage und haben meine Umleitung aufgehoben. Und der  
713 stellvertretende Chef, weil mein direkter Chef eben im Urlaub war, mich dann  
714 versucht hat anzurufen. Und ist dann natürlich aber immer im Büro gelandet, weil  
715 dann die Umleitung aufgehoben war. Dann hat er mir eine E-Mail geschrieben, die  
716 ich auch nicht gesehen habe (lacht), und dann hat er auf einmal mich am  
717 Privathandy angerufen, weil ich da auch noch kein Firmenhandy gehabt hatte, und  
718 hat dann die Privatnummer rausgesucht aus den Unterlagen und hat mich dann  
719 eben zwei Stunden später erreicht. Und hat dann gesagt, ich soll unbedingt die  
720 Nummer mitteilen, dass sie eben die Rufumleitung einteilen können. Und das war  
721 mir dann schon auch unangenehm eigentlich, weil ich eben nicht direkt  
722 kontaktieren oder rückantworten hab können, und erst über das Telefongespräch  
723 da draufgekommen bin.

724

725 I: Welche Auswirkungen hat Misstrauen deiner Meinung nach auf euer Team? Gibt  
726 es Auswirkungen?

727

728 B4: Also, momentan noch nicht. Also, hätte ich jetzt keine gemerkt. Ich könnte mir  
729 aber vorstellen, wenn eben eine dringliche Kundenanfrage reinkommt, dass da  
730 dann schon ein Problem entstehen könnte, wenn man eben nicht zeitgemäß  
731 handeln kann, oder in der Zeit, die man sich denkt, da sollte eine Antwort kommen.

732

733 I: Ok, und jetzt meine letzte Frage: Welche Möglichkeiten gibt es deiner Meinung  
734 nach, um das Misstrauen im Homeoffice im Team zu reduzieren oder zu  
735 beseitigen?

736

737 B4: Ich glaub, so ein Punkt war, was ich eh schon erwähnt habe, eben dieses  
738 Standup-meeting. Das hab ich persönlich auch ganz gut gefunden, dass ich mich  
739 eben auch abgleichen kann mit den anderen Kollegen und Kolleginnen. Was noch  
740 gut wäre, was mir aufgefallen ist, also wir verwenden ja Slack für die interne  
741 Kommunikation, wobei das aber nicht abteilungsweit eingesetzt wird. Das heißt,  
742 manche verwenden es, manche nicht. Also, da gibt es keine bestimmte Regelung.  
743 Wobei ich mir aber denke, also, bei denen die's verwenden, funktioniert die  
744 Kommunikation sehr gut, und die es eben nicht verwenden, wo man dann vielleicht  
745 eher auf E-Mail angewiesen ist, oder dann telefonisch noch mal nachfragen muss,  
746 da ist dann schon, finde ich, ein bisschen mühsamer. Also, da kommt man  
747 vielleicht mehr ins Zweifeln, weil man eben nicht den direkten Kontakt hat, ja. Aber,  
748 da muss ich auch sagen, dass da vielleicht auch eine Vorgabe kommen sollte von  
749 der Geschäftsführung oder von der Abteilungsleitung, dass auch alle eine  
750 Umleitung haben auf ihr Handy, dass man die natürlich auch telefonisch erreicht.  
751 Weil das hab ich auch ein paarmal gehabt, dass ich sie nicht erreichen hab können.

752

753 I: Ok, alles klar. Danke!

## Interview B5

754 I: Meine erste Frage wäre: Seit wann gibt es in eurem Team Homeoffice und in  
755 welchem Ausmaß wird in eurem Team Homeoffice gemacht?

756

757 B5: Also, Homeoffice hat begonnen im März 2020, im Zuge der ersten  
758 Coronawelle, genau. Vorher war Homeoffice undenkbar. Da ich in einer NGO  
759 arbeite, wo immunsupprimierte Menschen zur Beratung kommen, hat mein  
760 Arbeitgeber halt die Direktive ausgegeben, dass ab einer gewissen  
761 Quadratmeteranzahl, ich glaub, es waren zehn Quadratmeter, nur eine Person in  
762 einem Büro sein darf. Das ist sich dann nicht ausgegangen, und manche haben  
763 dann Homeoffice gemacht, bei denen es möglich war, zum Beispiel die  
764 Buchhaltung und ich, weil ich mache Kommunikationsarbeit und  
765 Öffentlichkeitsarbeit. Und ich hab dann im ersten Lockdown ausschließlich im  
766 Homeoffice gearbeitet. Und jetzt bin ich 2 Tage pro Woche im Homeoffice.

767

768 I: Woran messt ihr in eurem Team die Arbeitsleistung? Also, woran erkennt ihr, ob  
769 jemand arbeitet oder nicht arbeitet?

770

771 B5: Also, wir haben ein Zeiterfassungsprogramm. Das ist aber sehr rudimentär, da  
772 wird halt sozusagen die Beginnzeit eingetragen und die Endzeit und auch, was  
773 man an dem Tag gemacht hat. Also, da steht drinnen, in ganz kurzen Stichworten,  
774 an welchen Projekten man gearbeitet hat, genau.

775

776 I: Wie würdest du Vertrauen in Bezug auf die Arbeit definieren und dem gegenüber  
777 Misstrauen?

778

779 B5: Also, ich würde Vertrauen folgendermaßen definieren, dass ich davon  
780 ausgehe, dass mein gegenüber mich nicht betrügt und offen ist mit dem, was er  
781 macht. Also, in Bezug auf die Arbeit, du meinst wahrscheinlich in Bezug auf die  
782 Arbeit.

783

784 I: Genau.

785

786 B5: Also, dass ich nicht bei meinen Stundenaufzeichnungen schummle, oder auf  
787 meiner Terrasse sitze, während ich den Computer laufen lasse. Also, so würde ich

788 Vertrauen definieren. Misstrauen würde ich definieren, wenn mir jemand auf den  
789 Fersen ist und versucht, mich ständig zu kontrollieren und mich einer Tat zu  
790 überführen, zum Beispiel, dass ich gefaulenzt habe, während des Homeoffice'.

791

792 I: Ok, wann würdest du jemandem vertrauen oder misstrauen?

793

794 B5: Also, ich bin selbst in der Rolle, dass ich zwei Mitarbeiter hab, denen ich  
795 vertrauen hätte sollen, wo mir aber oft einfach klar war, dass sie mein Vertrauen  
796 missbrauchen. Das habe ich dann zum Beispiel gemerkt, wenn man eine E-Mail  
797 schreibt, und es kommt dann stundenlang keine Reaktion oder solche Sachen, ja.

798

799 I: Bevor Homeoffice ermöglicht wurde, hattest du da schon im Büro misstrauen die  
800 Arbeitsleistung der Kollegen oder hatten Kollegen misstrauen in deiner  
801 Arbeitsleistung?

802

803 B5: Also, in meine Arbeitsleistung gabs eigentlich, nein gabs kein Misstrauen.

804

805 I: Ok, und umgekehrt?

806

807 B5: Also, bei dem einen von zwei meiner Mitarbeiter, dem habe ich vorher schon  
808 misstraut, und auch nicht nur ich. Und dem anderen habe ich blind vertraut.

809

810 I: Ok, und wie hat sich dieses Misstrauen gezeigt in den einen Kollegen?

811

812 B5: Naja, dass ich ihm halt öfters im mal verbal auf die Finger geklopft habe und  
813 gesagt hab, dass ich nicht seine Arbeit übernehmen kann, weil er eigentlich seine  
814 Arbeit machen sollte, und ich nicht dafür zuständig bin seine Fehler auszumerzen.

815

816 I: Wurde dieses Misstrauen jemals thematisiert?

817

818 B5: Ich hab's direkt angesprochen, genau. Aber es hat es hat sich nichts  
819 gebessert.

820

821 I: Was hat sich jetzt in Bezug auf Vertrauen oder Misstrauen in die Arbeitsleistung  
822 der Kollegen im Homeoffice geändert?

823

824 B5: Es hat sich folgendes geändert: Ich war eine von den wenigen, die im  
825 Homeoffice waren, deren Arbeitsleistung aber nicht so nachvollziehbar ist. Und die  
826 Geschäftsführung hat mir voll vertraut, weil ich mit der Geschäftsführung in  
827 ständigem Austausch war, per E-Mail oder Telefon oder WhatsApp oder auch per  
828 Zoom, also Videocalls. Und wenn sie mich angerufen hat, dann habe ich in der  
829 Sekunde abgehoben, und ich bin auch schnell im Beantworten von E-Mails. Ich  
830 habe aber eine Kollegin, die durfte kein Homeoffice machen, weil es einfach nicht  
831 möglich ist, weil sie vor Ort einfach Klientinnen und Klienten betreut. Und die hat  
832 gegen mich interveniert bei der Geschäftsführung, weil sie nicht eingesehen hat,  
833 dass ich Homeoffice machen kann und sie nicht. Genau, also, die hat halt immer  
834 wieder versucht, mich so hinzustellen, als würde ich eben das Vertrauen der  
835 Geschäftsführung missbrauchen, weil sie ist mit mir auf der gleichen Ebene und  
836 hat jetzt mit mir im Prinzip wenig zu tun, aber sie wollte eigentlich auch Homeoffice  
837 machen und hat dann halt versucht mich anzuputzen. Grundsätzlich finde ich  
838 Homeoffice eine tolle Sache. Also ich hab das Gefühl, die Leute, die im Büro sich  
839 vor Arbeit drücken, machen das im Homeoffice genauso. Und die, die im Büro  
840 selbst motiviert einfach an ihrem Ding arbeiten, machen das auch im Homeoffice.  
841 Ich glaub, es gibt nicht so viele Unterschiede.

842

843 I: Hat sich mit dem Wechsel ins Homeoffice an der Art der Kommunikation  
844 hinsichtlich des Misstrauens irgendetwas geändert?

845

846 B5: Ja, weil also, das Misstrauen, das mir gegenüber gebracht wurde, wenn du  
847 das meinst, also ich habe dann einfach noch mehr aufgezeichnet, was ich mache,  
848 und habe halt versucht meine Arbeit den anderen gegenüber transparent zu  
849 gestalten. Also, wir hatten dann zum Beispiel Zoom-Meetings, da habe ich dann  
850 eben erzählt, was ich in den letzten Tagen seit dem letzten Meeting gemacht habe,  
851 genau. Aber sonst wurde Misstrauen nicht viel kommuniziert. Vorher nicht und  
852 nachher auch nicht.

853

854 I: Und welche Auswirkungen hat Misstrauen deiner Meinung nach auf euer Team?

855

856 B5: Riesige Auswirkungen. Also, ich habe mit dieser Kollegin eigentlich dann ein  
857 ziemliches Problem gehabt. Ich habe sogar überlegt, ob ich kündigen soll, weil sie

858 einfach versucht hat, Stimmung gegen mich zu machen. Ich habe das dann auch  
859 bei der Geschäftsführung angesprochen, dass mir eben Misstrauen  
860 entgegengebracht wird, und dass mich das kränkt, und dass das anmaßend ist.  
861 Es hat sich aber nicht wirklich was getan, genau. Ja, also mich hat es extrem  
862 belastet, dass mir von dieser einen Kollegin so großes Misstrauen  
863 entgegengebracht wurde, weil ich davon überzeugt bin, dass ich wirklich gute  
864 Arbeit leiste, und ich arbeite auch mehr Stunden, als von mir erwartet werden. Und  
865 ich gehöre auch nicht zu den Leuten, die ständig auf ihren Stunden herumreiten  
866 oder alles aufzeichnen, und drum hat's mich eigentlich noch mehr gekränkt.

867

868 I: Ok. Dann sind wir eigentlich schon bei der letzten Frage: Welche Möglichkeiten  
869 gibt es deiner Meinung nach, um das Misstrauen im Homeoffice in eurem Team  
870 zu reduzieren oder zu beseitigen?

871

872 B5: Ich glaube, es bräuchte erstens mal von der Geschäftsführung eine Direktive,  
873 ja, dass noch transparenter gemacht wird, wer was arbeitet, und wer wann arbeitet,  
874 ja. Und dass man vielleicht ein Tool implementiert, dass man über Teams zum  
875 Beispiel, dass man immer, wenn man arbeitet, Teams offen hat, und man einfach  
876 sieht mit dem grünen Punkt "Ich bin verfügbar" oder "Ich bin nicht am Platz" oder  
877 "Ich bin einer Besprechung". Dann ist es für die anderen auch immer sichtbar, wer  
878 arbeitet, oder wer in einer Besprechung ist. Das kann man ja auch zum Beispiel  
879 mit dem Outlook-Kalender verbinden. Und wenn man dann in den Chat  
880 hineinschreibt, also, man kann ja auch Teams als Chatfunktion verwenden, und  
881 dann sieht man ja auch, wer schnell antwortet. Ich glaub, so kann man  
882 transparenter machen, wer auch wirklich vorm Computer sitzt. also, mit  
883 technischen Möglichkeiten sozusagen. Da wirs ja in Zukunft noch viel mehr  
884 geben, also, mir ist halt nur dieses Tool bekannt.

885

886 I: Ok, dann danke schön.

887

888 B5: gerne

## Interview B6

889 I: Meine erste Frage: Seit wann gibt es in eurem Team Homeoffice, und in welchem  
890 Ausmaß wird in eurem Team Homeoffice gemacht?

891

892 B6: Es gibt in unserem Team seit Beginn der Pandemie Homeoffice, je nach Phase  
893 mehr oder weniger. Der Umfang, der bleiben soll, beträgt zirka 2 - 3 Tage pro  
894 Woche.

895

896 I: Okay. Woran messt in eurem Team eure Arbeitsleistung? Woran erkennt ihr, ob  
897 jetzt jemand viel leistet oder wenig leistet, ob jemand überhaupt arbeitet? Woran  
898 wird das gemessen?

899

900 B6: Es wird an der Erreichbarkeit gemessen und an den täglich abzugebenden  
901 Arbeitsleistungen, wenn man das so sagen kann.

902

903 I: Okay. Also, wenn jemand seine Arbeitsleistung abgibt, dann hat er gearbeitet,  
904 und wenn dann nichts kommt, dann hat er nicht gearbeitet. Ist das korrekt?

905

906 B6: Genau, das ist richtig. Es werden zu Beginn des Arbeitstages  
907 beziehungsweise der Arbeitswoche Ziele vereinbart, und die sind dann eben  
908 tagesaktuell oder mit Ende des Arbeitstages beziehungsweise Ende der  
909 Arbeitswoche, manchmal auch längere Perioden, abzugeben. Wer die Ziele  
910 einhält, hat jemand gute Arbeit geleistet

911

912 I: Okay. Wie würdest du Vertrauen in Bezug auf die Arbeit definieren, und wie  
913 würdest du dem gegenüber Misstrauen definieren? Also, wann vertraust du  
914 jemanden, einem Kollegen, und wann misstraut du einem Kollegen?

915

916 B6: Ich würde es so definieren, dass wenn regelmäßig Arbeitspakete abgegeben  
917 werden und auch die Vereinbarungen erfüllt werden, zum Beispiel hinsichtlich der  
918 Zeit, der Frist usw., dass dann das Vertrauen da ist. Und im Umkehrschluss, wenn  
919 jetzt Fristen verabsäumt werden, mehrfach wiederholt verabsäumt werden, dass  
920 dann das Vertrauen nicht gegeben ist.

921

922 I: Ok. Bevor jetzt Homeoffice von Arbeitgeber ermöglicht wurde, hattest du im Büro  
923 vor Ort bereits Misstrauen in die Arbeitsleistung deiner Kollegen oder hatten deine  
924 Kollegen Misstrauen in deiner Arbeitsleistung? Und wenn ja, wodurch hat sich  
925 dieses Misstrauen gezeigt?

926

927 B6: Nein, da gab es noch kein Misstrauen, weil ein unmittelbarer direkter Kontakt  
928 da war, von Beginn des Arbeitstages bis zum Ende des Arbeitstages, und  
929 dazwischen immer wieder Kontakte da waren und unmittelbar Prozesse  
930 wahrgenommen werden konnten. Durch diesen Kontakt war auch ein gewisser  
931 Grad an Kontrolle untereinander möglich.

932

933 I: Mhm. Ok. Was hat sich jetzt in Bezug auf Vertrauen oder Misstrauen in die  
934 Arbeitsleistung der Kollegen im Homeoffice geändert? Also, was ist jetzt passiert,  
935 dass es jetzt vielleicht kein Vertrauen mehr gibt?

936

937 B6: Mit Beginn des Homeoffice war das Vertrauen wesentlich höher, weil jeder mit  
938 der neuen Situation konfrontiert war und bemüht war, Erwartungshaltungen zu  
939 erfüllen. Und mit Fortlauf der Pandemie und auch des Homeoffice ist eine gewisse  
940 auch Gleichgültigkeit den Vereinbarungen gegenüber eingetreten, und somit das  
941 Vertrauen nicht immer ... oder das Vertrauen auch gesunken tendenziell.

942

943 I: Gibt's da irgendwelche Beispiele, oder kannst du da irgendwas noch näher dazu  
944 erzählen?

945

946 B6: Ja, zum Beispiel konkret, dass das Einhalten vereinbarter Fristen oder das  
947 Abarbeiten vereinbarter Aufträge oder Arbeitspakete immer öfter erst auf  
948 Nachfrage erfolgt ist. Und auch tendenziell immer öfter auf die lange Bank  
949 geschoben wurde. Und da war dann irgendwann Zweifel da, ob zu Hause  
950 überhaupt gearbeitet wird, oder ob im vollen Ausmaß des Arbeitstages gearbeitet  
951 wird.

952

953 I: Mhm. OK, hat sich im mit dem Wechsel ins Homeoffice an der Kommunikation  
954 hinsichtlich irgendeines Misstrauens etwas geändert, oder kommuniziert ihr das  
955 Misstrauen?

956

957 B6: Das Misstrauen wird immer deutlicher kommuniziert, und auch immer, auch  
958 die Toleranz gegenüber Fristversäumnissen wird immer geringer.

959

960 I: Zwischen den Kollegen auch?

961

962 B6: Ja, zwischen den Kollegen natürlich auch. Die Kollegen, die ihre Arbeit  
963 machen, sind dann sauer, wenn die Arbeit nicht gemacht ist, weil wir ja alle  
964 voneinander abhängen.

965

966 I: Welche Auswirkungen hat Misstrauen deiner Meinung nach auf euer Team?

967

968 B6: Das ist eine gute Frage, da das Misstrauen grundsätzlich sich in Grenzen hält.  
969 Aber um ein konkretes Beispiel zu bringen: Es werden vereinbarte Arbeitsaufträge  
970 oder Arbeitspakete öfter hinsichtlich Gleichmäßigkeit hinterfragt.

971

972 I: Das hab ich jetzt nicht verstanden. Vorhin hast du gesagt, ihr habt schon  
973 Misstrauen. Jetzt hast du grad gesagt, es gibt kein Misstrauen.

974

975 B6: Doch, es gibt schon Misstrauen.

976

977 I: Und welche Auswirkungen hat das auf das Team, wenn ihr euch jetzt gegenseitig  
978 misstraut?

979

980 B6: Die konkrete Auswirkung ist, dass, wenn Arbeitspakete aufgeteilt werden oder  
981 Fristen vereinbart werden, dass hier genauer auf die vermeintliche  
982 Gleichmäßigkeit der Aufteilung, Nachvollziehbarkeit der Aufteilung, Gerechtigkeit  
983 der Aufteilung geachtet wird. Dass mehr hinterfragt wird.

984

985 I: Ok, und das Team? Es ist jetzt eher, was vom Chef ausgeht, oder?

986

987 B6: Grundsätzlich haben wir eine sehr flache Hierarchie. Es gibt zwar einen  
988 Teamverantwortlichen, der gibt aber nur im großen Kontext die Ziele vor. Und die  
989 Gruppe teilt sich die Arbeitspakete und die Fristen und die einzelnen Schritte auf

990 Augenhöhe auf. Aber hier wird immer deutlicher hingesehen, wer etwas bekommt,  
991 wer wieviel bekommt, wer was warum bekommt. Und den Kollegen, die Fristen  
992 nicht einhalten, denen wird dann weniger gegeben.

993

994 I: Ok. Meine letzte Frage: Welche Möglichkeiten gibt es deiner Meinung nach das  
995 Misstrauen im Homeoffice im Team zu reduzieren oder zu beseitigen? Also welche  
996 Möglichkeiten gäbe es?

997

998 B6: Zum Beispiel das Transparent-machen von Entscheidungen, Transparent-  
999 machen von der getroffenen Einteilung. Wer was wann bis wann zu leisten hat. Ja,  
1000 das eigentlich. Erfahrungsgemäß auch regelmäßiger Teambesprechungen.  
1001 Vielleicht doch sogar einmal am Tag oder spätestens alle 2 Tage. Der fehlende  
1002 direkte Kontakt muss mehr durch Kontrollierbarkeit ersetzt werden. Wenn man  
1003 mehr Teambesprechungen macht, hat man besser unter Kontrolle, ob alle ihre  
1004 Ziele erreichen werden und können.

1005

1006 I: Ok. Danke.

## B Generalisierung

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>				
B1	A2/32	Wir kriegen eigentlich Arbeitsaufträge, entweder vom direkten Vorgesetzten oder von seinem Chef, also eine Führungsebene drüber.	Wir bekommen Arbeitsaufträge vom direkten Chef oder eine Führungsebene darüber.	K1-1 - Arbeitsaufträge von Vorgesetzten - Wöchentliches Jour-Fixe
B1	A2/34	Und wir haben ein wöchentliches Jour-Fixe, da kriegt man dann auch mit „Ok, mit was beschäftigen sich grad die Kollegen? Wo gibt es Probleme bei den Kollegen?“ Die anderen erfahren, was man selber arbeitet.	Wir haben ein wöchentliches Jour-Fixe, wo das Team erfährt, was die anderen arbeiten.	
<b>K2: Definition Vertrauen im Arbeitskontext</b>				
B1	A2/46	Vertrauen baut sich halt dann auch auf mit der Zeit.	Vertrauen baut sich mit der Zeit auf.	K2-1 - baut sich mit der Zeit auf
B1	A2/46	Und wenn ich dann merk, ok, meine Kollegin braucht was von mir, oder sie, sie braucht jetzt vielleicht Hilfe, oder sie hat grad einfach so viel zum Tun, und ich biete mich ihr an, und sie sagt "Ja bitte, mach das und das", dann merke ich schon, ok, einerseits sie vertraut mir, dass ich's gut mache und ihr einfach helf, und ja umgekehrt natürlich auch, also ich weiß, dass das wir uns gegenseitig schätzen.	Wenn wir uns im Team gegenseitig Hilfe anbieten und darauf vertrauen können, dass wir es gut machen.	- Wertschätzung - Aufeinander verlassen können
B1	A2/51	Ich glaub, also ich finde, Vertrauen hat sehr viel mit Wertschätzung zu tun, dass man sich einfach aufeinander verlassen kann.	Vertrauen hat viel mit Wertschätzung zu tun und dass man sich aufeinander verlassen kann.	
<b>K3: Definition Misstrauen im Arbeitskontext</b>				
B1	A2/57	Misstrauen ist dann eben genau das Gegenteil.	Misstrauen ist das Gegenteil von Vertrauen	K3-1 - Das Gegenteil von Vertrauen
B1	A2/57	Also, wenn ich genau weiß, ich kann mich auf eine Person überhaupt nicht verlassen, wenn ich was von ihr brauche, sie kommt immer zu spät, also dass solche Sachen einfach, wenn man sich gar nicht auf jemanden verlassen kann.	ich kann mich auf die Person nicht verlassen	- Unzuverlässigkeit

Person	Seite	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>				
B1	A3/67	Da eigentlich gar nicht. Weil dadurch, dass wir ja in einem Büro sitzen alle, hat jeder immer gewusst, was hat der andere jetzt grad bekommen, also man war immer laufend auf dem Stand der anderen.	Es gibt kein Misstrauen, weil wenn alle in einem Büro sitzen, weiß jeder, was der andere gerade arbeitet und ist auf dem Stand der anderen.	K4-1 - Kein Misstrauen vor Ort
B1	A3/71	Von dem her war's schon viel einfacher, einfach diese ganze Abstimmung, die jetzt nicht mehr ist.	Die Abstimmung vor Ort ist einfacher	
<b>K6: Misstrauen im Homeoffice</b>				
B1	A3/84	Bei den Kollegen, wo man halt dann schon weiß, also die man schon vor Corona und vor dem Homeoffice so gekannt hat oder schon zusammengearbeitet hat, da ist das Misstrauen eigentlich weniger da.	Bei den Kollegen, die man schon länger kennt und mit denen man schon länger zusammenarbeitet, gibt es weniger Misstrauen.	K6-1 - Kein Misstrauen im Homeoffice in Kollegen, die man länger kennt. - Misstrauen in neue Kollegen, die man noch nicht gut kennt. - Vertrauen aufrecht zu erhalten ist weniger schwer als Vertrauen aufzubauen.
B1	A3/86	Wir haben jetzt eigentlich eine neue Kollegin zum Einschulen, und da ist halt dann schon das Misstrauen eher da, weil man nicht weiß, wie tickt	Bei einer neuen Kollegin gibt es Misstrauen, weil man sie noch nicht so gut kennt und erst eingeschult werden muss.	
B1	A3/89	Es ist halt viel schwieriger zum einen, und zum anderen ist halt auch, ich weiß jetzt genau, die neue Kollegin hat nichts zum Tun.	Da sie eingeschult werden soll, aber im Homeoffice sitzt, besteht Misstrauen, weil sie nichts zu tun hat.	
B1	A3/90	Und sie fragt auch nicht, und da ist das Misstrauen einfach viel mehr da	Die neue Kollegin fragt nicht nach Arbeitsaufträgen.	
B1	A3/93	Ich glaube, das Vertrauen aufrechtzuerhalten ist nicht so schwer, wie das Vertrauen aufzubauen.	Vertrauen aufrecht zu erhalten ist weniger schwer als Vertrauen aufzubauen.	
B1	A4/127	Aber Misstrauen und so, ich glaube, das hat sich eigentlich kaum verändert, zu die Kollegen zumindest, die alteingesessen sind.	Misstrauen in die alteingesessenen Kollegen hat sich nicht verändert	
<b>K7: Thematisierung von Misstrauen im Homeoffice</b>				
B1	A4/117	Reden tun wir da überhaupt nicht drüber, nein.	Über Misstrauen wird nicht geredet	K7-1 - Keine Thematisierung in Meetings - Persönlich würde man eher darüber reden
B1	A4/117	Nur mehr so zufällig dann eher.	Es wird eher zufällig geredet	
B1	A4/118	Also, kormischerweise in die Online-Meetings reden wir über so was gar nicht.	In Online-Meetings wird Misstrauen nicht angesprochen	
B1	A4/119	Wenn wir mal zufälligerweise an denselben Tagen im Büro sind, und dann tratscht man halt dann eher.	Persönlich im Büro tratscht man eher.	

Person	Seite	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K8: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>				
B1	A4/134	Aufs Team selber nicht, aber das Team reagiert auf die neue Kollegin eher, würde ich sagen.	Auf das Team gibt es keine Auswirkungen, aber das Team reagiert auf die neue Kollegin.	K8-1 - Misstrauen gegenüber neuer Kollegin hat keine Auswirkungen auf das Team
B1	A5/143	Da ist das Misstrauen dann viel mehr dann da, ja. Wenn ich genau weiß, sie hat jetzt keinen Arbeitsauftrag von mir gekriegt, sie kriegt auch nichts von der Kollegin. Der Chef gibt's auch eher uns alteingesessenen.	Misstrauen besteht, weil die neue Mitarbeiterin keine Arbeitsaufträge bekommt  Der Chef gibt Arbeitsaufträge eher Kollegen, die länger dabei sind.	- Verteilung der Arbeitsaufträge an langjährige Mitarbeiter
B1	A5/145			
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>				
B1	A5/152	Vielleicht öfter irgendwie ein Jour-Fixe machen	Öfter ein Jour-Fixe machen.	K9-1
B1	A5/152	Wir haben es bei der neuen Kollegin auch so gemacht, seit kurzem, dass wir ein Excel Dokument genommen haben, und wir haben das allen, zu jedem Kollegen gesagt „Bitte tragt es ein, wenn ihr der neuen Kollegin was gebt. Wann ihr's ihr gegeben habt. Wann sie das zurückgeben, wann ihr das Ergebnis bekommen habt. Wie das Ergebnis war, ob es noch was zum Nacharbeiten gegeben hat“.	Wir haben ein Excel Dokument erstellt, in dem jeder einträgt, wer wann was der neuen Kollegin gibt und wann und wie das Ergebnis war.	- Regelmäßige Jour-Fixe - Dokumentation - Kennenlernen - Kontrolle - Kommunikation
B1	A5/161	Das Vertrauen baut sich halt dann auf, indem man sich einfach näher kennenlernt	Vertrauen baut sich auf, wenn man sich besser kennenlernt.	
B1	A5/167	Genau. Kontrolle und Kommunikation	Kontrolle und Kommunikation	

Person	Seite/Ziele	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>				
B2	A6/184	Also, es werden am Anfang des Jahres Ziele vereinbart, Jahresziele, und an denen wird man auch gemessen.	Am Anfang des Jahres werden Jahresziele vereinbart.	K1-2 - früh ins Büro kommen und lange bleiben
B2	A6/185	Es ist aber schon so, dass natürlich die Leute als fleißig gelten, die lange im Büro sitzen, aber noch mehr die, die sehr früh ins Büro kommen.	Als fleißig werden Kollegen wahrgenommen, die früh ins Büro kommen und lange bleiben.	
D2	A6/107	Aber so jetzt Leistung ganz offiziell wird daran gemessen, ob man die Jahresziele erreicht hat dann am Ende das Jahres in einem Mitarbeitergespräch	Bei einem Mitarbeitergespräch am Ende des Jahres wird festgestellt, ob diese Ziele erreicht wurden.	
<b>K2: Definition: Vertrauen im Arbeitskontext</b>				
B2	A7/205	Vertrauen zwischen den Arbeitskollegen zeichnet sich für mich aus dadurch, dass man, auch wenn's um verschiedene Projekte geht, dass man rechtzeitig mit einbezogen wird,	Vertrauen zeichnet sich aus, dass man rechtzeitig in Projekte einbezogen wird	K2-2 - Zeitgerechtes Einbeziehen in relevante Projekte - verlässliche Informationsweitergabe
B2	A7/207	dass sie sich darauf verlassen können, dass ich auch Informationen teile, die für sie relevant sind, und ich Informationen bekomme, die für mich relevant sind.	und man sich darauf verlassen kann, dass relevante Informationen weitergegeben werden.	
<b>K3: Definition: Misstrauen im Arbeitskontext</b>				
B2	A7/216	Misstrauen in mich nehme ich, also, würde ich wahrnehmen, wenn Leute nicht oder quasi einem vorwerfen, dass man Sachen nicht richtig priorisiert.	Misstrauen in mich würde ich wahrnehmen, wenn man mir vorwirft, dass ich Aufgaben oder Projekte nicht richtig priorisiere	K3-2 - Falsche Priorisierung von Aufgaben und Projekten - Späte oder keine Einbeziehung in Projekte - Auf den eigenen Vorteil bedacht sein
B2	A8/239	Ich würde anderen Kolleginnen misstrauen, ist eigentlich das, wenn man nicht rechtzeitig oder nicht in die richtigen Dinge mit einbezogen wird.	Ich würde anderen misstrauen, wenn ich nicht rechtzeitig oder nicht in die richtigen Dinge mit einbezogen werden.	
B2	A8/244	Da gibt es halt jetzt: auch Leute die, ja, die sich da irgendwie Positionen oder Themenbereiche sichern wollen, und dich dann vielleicht, das ist vielleicht ein Vorwurf (lacht), mutwillig nicht einbeziehen, damit sie Sachen selber entscheiden können über dich hinweg	Manche Leute beziehen dich nicht mit ein in Projekte, um Entscheidungen über deinen Kopf zu fällen, um Positionen oder Themenbereiche zu sichern.	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>				
B2	A8/256	Ich würde schon sagen, dass es vorher Misstrauen in Leute, die regelmäßig Homeoffice gemacht haben, gab.	Es gab Misstrauen in Leute, die regelmäßig Homeoffice gemacht haben.	K4.2 - Misstrauen in Kollegen, die im Homeoffice waren
B2	A8/260	Und es gab dann schon, wenn man so redet untereinander "Ja, der macht immer am Freitag Homeoffice", dass wahrscheinlich diese Leute da langes Wochenende machen, so was gab's schon.	Es gab Vorwürfe, dass diejenigen, die Freitags Homeoffice machten, vielleicht ein langes Wochenende machen	
<b>K5: Thematisierung von Misstrauen vor Ort</b>				
B2	A9/278	Das Misstrauen zwischen den Kollegen jetzt eigentlich nicht.	Das Misstrauen zwischen Kollegen wurde nicht thematisiert.	K5.2 - Keine Thematisierung
<b>K6: Misstrauen im Homeoffice</b>				
D2	A8/264	Ich finde, jetzt ist das aber weniger geworden, weil jetzt alle die Erfahrung machen mussten, also dürfen aber auch mussten, dass Homeoffice sehr wohl funktioniert, und dass die Leute im Homeoffice doch sehr viel arbeiten.	Das Misstrauen ist weniger geworden, weil die Erfahrung gemacht wurde, dass das Homeoffice gut funktioniert und Kollegen sehr viel arbeiten.	K6.2 - Misstrauen ist weniger geworden - Im Homeoffice wird viel gearbeitet
B2	A8/267	Und ich finde, es ist weniger geworden, das Misstrauen jetzt gegenüber Leuten, die im Homeoffice sind, weil jetzt doch die Leute, die früher skeptisch gegenüber Homeoffice waren, merken haben, das funktioniert.	Die skeptischen Kollegen haben gemerkt, dass das funktioniert.	
<b>K7: Thematisierung von Misstrauen im Homeoffice</b>				
B2	A10/320	Ich finde, dass besprochen wird, ob jetzt Leute im Homeoffice arbeiten oder nicht, das ist weniger geworden.	Es wird nicht mehr besprochen, ob/dass es Misstrauen gibt.	K7.2 - Misstrauen wird nicht mehr kommuniziert - Alle Kollegen sind im Homeoffice - Persönlich würde man eher darüber reden
B2	A10/321	Ich glaube, weil auch alle im Homeoffice sind.	Alle Kollegen machen jetzt Homeoffice	
B2	A10/334	Aber ich würde jetzt nicht mitbekommen, dass das so viel darüber geredet wird wie früher.	Es wird nicht mehr so viel darüber gesprochen wie früher	
B2	A10/335	Was aber auch daran liegen kann, dass es ja keinen Flurfunk in dem Sinne so gibt, weil wir ja uns im Büro nicht sehen.	Solche Themen werden im Flur besprochen	
B2	A10/337	Und das sind ja eher so Sachen, die man irgendwie am Gang mitbekommt.	Es wird eher persönlich im Bürolaum-Bereich darüber gesprochen	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K8: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>				
B2	A10/352	Jetzt nehme ich das ein bisschen wahr, wo die... wo man im Team wieder redet. „Wie kommen wir wieder zurück ins Büro, wie bringen wir die Leute ins Büro?“	Es wird überlegt, wie das Team wieder zurück ins Büro kommt.	K8-2 - Überlegungen, Homeoffice zu reduzieren - Bevorzugung von vor-Ort-Arbeit - Einführung von Teamtagen im Büro - Kollegen möchten mehr direkten Kontakt haben
B2	A11/357	Ich glaube es gibt schon auch Leute, die das irgendwie vorschreiben, weil sie sehr wohl wollen, dass die Leute im Büro sind	Manchen Kollegen ist lieber, dass alle im Büro sind.	
B2	A11/364	Sie versuchen jetzt, dass man sich in den Teams so Teamtage ausmacht	Es werden Teamtage airgeführt.	
R2	A11/368	Und da glaube ich, ist schon auch der Hirto Grund, dass man die Leute wieder greifbarer ist.	Die Kollegen sollen wieder greifbarer sein	
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>				
B2	A11/382	Das Wichtigste ist halt eine klare Kommunikation.	Das Wichtigste ist eine klare Kommunikation.	K9-2 - Klare Kommunikation
B2	A12/397	Dass man sich im Team ausmacht, wann ist wer erreichbar.	Wichtig ist, dass man sich ausmacht, wann wer erreichbar ist.	- Erreichbarkeit
B2	A12/415	Ich weiß auch von meinen Kolleginnen, die teilweise Blöcke im Kalender haben, dann weiß ich genau, das heißt, sie machen jetzt das und das, und wollen oben nicht gestört werden	Man kann sich im Kalender Blöcke eintragen, damit die Kollegen wissen, dass man jetzt nicht gestört werden möchte	- Art und Weise der Erreichbarkeit - Zeiten blocken, in denen man nicht gestört werden möchte - Regelmäßige Termine für Statusbesprechung
B2	A12/420	Dass man regelmäßig so, also be uns heißt das "Checking-Termine", wo man einfach Status bespricht, was wurde gemacht, weil man halt nicht mehr so sieht, was der andere macht.	Da man im Homeoffice nicht sieht, was der andere macht, sind Termine zwecks Statusbesprechung wichtig.	
B2	A13/441	Zwischen Kollegen ist es hauptsächlich dieses Thema Erreichbarkeit, was irgendwie was ausmacht, dass man jetzt im Homeoffice sitzt und wahrnimmt, dass jemand arbeitet oder nicht.	Wichtig ist auch die Erreichbarkeit bzw. dass man sich ausmacht, wie man erreichbar ist.	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>				
B3	A14/473	Prinzipiell sage ich mal, man merkt natürlich daran am wöchentlichen Jour-Fixe, wo halt die Kollegen dort sagen, was haben sie gemacht, woran arbeiten sie gerade.	Im wöchentlichen Jour-Fixe sagen die Kollegen, woran sie arbeiten.	K1-3 Wöchentlicher Abgleich in einem Jour-Fixe - Projektbearbeitung - Ticketbearbeitung
B3	A14/475	Und man merkt halt daran auch, wenn zum Beispiel gewisse Dinge nicht, äh, manche Themen ziehen sich dann ewig wie ein Strudelteil, und da stellt man dann halt sofort oft auch die Frage dann wirklich "Wieso dauert das so lange?"	Bei manchen Projekten ist die Bearbeitungszeit sehr lange.	
B3	A14/478	Ja, einfach sind so viele Sachen dazwischen, man merkt dann auch an Tickets die kommen, oder nicht.	Weiters erkennt man an der Ticketbearbeitung, ob gearbeitet wird oder nicht	
<b>K2: Definition Vertrauen im Arbeitskontext</b>				
B3	A14/438	Vertrauen, ich würde das in erster Linie, glaube ich, wirklich daran definieren, ob jemand die Dinge hält, die er zusagt	Als Vertrauen würde ich definieren, wenn jemand Vereinbarungen enthält.	K2-3 - Entfallen von Vereinbarungen - Nennen von plausiblen Terminen - Einhaltung von Terminen - Gute Arbeitsleistung
B3	A14/439	Ja, also, Termine hält, die er zusagt, ob er plausible Termine nennt, ja, weil grad, sag ich mal, unter Kollegen, da kann man die Aufwände auch ungefähr einschätzen	Weiters ob jemand plausible Termine nennt.	
B3	A15/434	Dass man einfach sagt, die Leute halten Termine und nennen verrünftige Termine, und wenn das passt, ist es für mich eigentlich eine gute Vertrauensbasis, ja	Kollegen nennen plausible Termine und halten diese auch ein.	
B3	A15/437	Dass man sagt, die Leute leisten, was sie leisten sollten.	Die Arbeitsleistung stimmt.	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K3: Definition Misstrauen im Arbeitskontext</b>				
B3	A15/501	Misstrauen halt ja eben, wenn Kollegen Termine nicht halten, immer wieder verschieben, teilweise wenn auch einfach nicht klar ist, ja, was sie tun.	Misstrauen tritt auf, wenn Kollegen Termine nicht halten und immer wieder verschieben	K3-3 - Vereinbarte Termine werden nicht eingehalten - Fehlende Transparenz der Arbeitsleistung - Arbeitsleistung vertauschen
B3	A15/502	Ja, einfach weil sie's selber nicht sagen können, weil sie keine Aufträge bekommen, weil sie eigentlich in keinem Projekt involviert sind, ja das	Wenn Kollegen nicht klar definiert können, was sie tun.	
B3	A15/504	Und auch im Prinzip erinnert sie tun, als wenn sie super gestrasst wären.	Wenn Kollegen vertauschen, gestresst zu sein.	
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>				
B3	A15/513	Wenn man im Büro ist, kriegt man doch mit was die Kollegen tun.	Wenn man im Büro ist, sieht man, was die Kollegen tun.	K4-3 Transparenz durch direkten Kontakt - Private Tätigkeiten in der Arbeitszeit - Keine Einhaltung von Terminen - Abgahen in der letzten Minute
B3	A15/513	Und wennst halt mitkriegst, dass einer stundenlang, jetzt übertrieben gesagt, mit dem Handy herum spielt, dann fordert das halt um einiges das Misstrauen, ja, weil entweder hat er einfach nichts tun, ja, was aber in der Regel meistens keiner sagt, sondern dann arbeiten sie halt einfach nicht, weil es sie das grad nicht freut.	Wenn jemand mit dem Handy spielt, fördert das Misstrauen. Entweder es ist gerade wirklich nichts zu tun, oder es freut den Kollegen nicht.	
B3	A15/517	Und natürlich auch, wenn man merkt, wenn die Kollegen dann Termine nicht halten oder alles auf den letzten Drucker zum Eisispiel machen.	Man merkt das, wenn Termine nicht eingehalten werden oder alles im letzten Moment passiert.	
B3	A15/519	Wenn sie dann zwei Tage vor Abgabe auf einmal den super Stress entwickeln, und dann die Arbeit von einer Woche sozusagen in zwei Tagen erledigen	Wenn ein Kollege kurz vor Abgabe Stress hat, seine Arbeit zu erledigen.	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K6: Thematisierung von Misstrauen vor Ort</b>				
B3	A16/E2E	Ich würde jetzt nicht sagen, dass es, so ganz so direkt, glaube ich, ist es nie thematisiert worden.	Misstrauen wurde nicht thematisiert	K6-3 - Keine Thematisierung im Arbeitskontext - Thematisierung im freundschaftlichen Kontext
B3	A16/E2F	Irgendwie auf eine gewisse Art und Weise schon, weil man doch innerhalb der Kollegen eigentlich in der Regel ein eher freundschaftliches Verhältnis auch pflegen.	Das Misstrauen zwischen Kollegen wurde aufgrund eines freundschaftlichen Verhältnisses thematisiert.	
B3	A16/E30	Ja, dass man es, also jetzt nicht so, dass man sagt, dokumentiert messbar, ist es eigentlich nicht so, wie man jetzt, wie es jetzt das Management, sage ich einmal, erwarten würde unter Umständen.	Misstrauen wurde nicht dokumentiert messbar thematisiert, so, wie es das Management erwarten würde.	
<b>K8: Misstrauen im Homeoffice</b>				
B3	A16/E3E	Ich hätte jetzt ganz ehrlich gesagt, das ist eher gleich geliebt.	Das Vertrauen ist gleich geliebt.	K8-3 - Vertrauen ist gleich geliebt - Kollegen, die im Büro wenig arbeiten, arbeiten auch zu Hause wenig
B3	A16/E3F	Ja, weil wenn Kollegen bis jetzt schon im Büro dazu geneigt haben, eher alles entspannter anzugehen und eher weniger zu tun, machen sie's im Homeoffice in Wirklichkeit genauso, ja.	Kollegen, die im Büro eher weniger gearbeitet haben, arbeiten im Homeoffice genauso wenig	
B3	A16/E41	Und, so lange im Prinzip die Termine gehalten werden, nimmt man, akzeptiert man das, sage ich jetzt mal.	Solange die Termine eingehalten werden, akzeptiert man das.	
<b>K7: Thematisierung von Misstrauen im Homeoffice</b>				
B3	A16/E47	Man hat sich eigentlich nicht geändert	Keine Änderung der Kommunikation	K7-3 - Keine Änderung der Thematisierung

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K8: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>				
B3	A16/553	Ich hatt, also, einerseits, also, für den einzelnen, hätte ich gesagt, dass es eher ein bissl deprimiert.	Misstrauen ist deprimierend.	K8-3 - Misstrauen deprimiert - Auswirkungen auf das Arbeitsklima
R3	A16/556	Ich habe schon das Gefühl, dass das dann das ganze Team natürlich kann merken, dass einfach dann generell einzelne Kollegen eher unzufriedener sind, wie wenn's diesen Umstand nicht geben würde.	Das ganze Team merkt, wenn einzelne Kollegen unzufrieden sind.	
B3	A16/559	Es ist, denk ich, generell so, dass es sich hier aufs Kirrta ein bissl auswirkt, das dann nicht, alles so supertoll ist, wie es sein könnte.	Misstrauen hat Auswirkungen auf das Arbeitsklima.	
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>				
R3	A17/565	Ich glaube, vor allem auch durch Transparenz, weil es ist doch so, dass, es kann in Wirklichkeit keiner acht Stunden durcharbeiten, das kann niemand.	Vor allem durch Transparenz, da niemand 8 Stunden durcharbeitet.	K9-3 - Transparenz - Nachvollziehbarkeit
R3	A17/567	Wenn innerhalb des Teams nachvollziehbar wäre, wer arbeitet an was und wer hat was gemacht, dass das dann auch, glaube ich, durchaus förderlich wäre, vor allem im Homeoffice.	Für das Homeoffice ist fürderlich, wenn nachvollziehbar ist, wer was macht.	
B3	A17/569	Einerseits ein bisschen zum Ansporn für die Leute, wenn sie sich denken, ja, das sieht, ein bissl überspitzt gesagt, es sieht ein jeder, wenn ich nichts fackel, dass die Leute dann eher dazu tendieren, dann doch zumindest ein bisschen mehr zu machen auch.	Durch Transparenz werden Kollegen motiviert durch etwas mehr zu arbeiten.	
B3	A17/572	Andererseits, dass es dann auch für jeden nachvollziehbarer ist, wenn man sich denkt, der hat eh nix gehackelt und in Wirklichkeit hat er, weiß ich nicht, hat er 50 Kleinigkeiten irgendwie mit Telefonaten oder Besprechungen herum getan.	Durch Transparenz ist für Kollegen nachvollziehbar, ob und woran gearbeitet wird.	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>				
R4	A18/618	Bei mir sehe ich es nur, wenn ich halt mit jemandem zusammenarbeite, wo wir halt grad gemeinsam einen Auftrag haben, oder eine Aufgabe haben, da kann ich dann für mich halt einschätzen oder eigentlich nicht genug einschätzen. "Hat er das jetzt in der Zeit gemacht, die ich mir vorstelle, oder nicht?", weil ich halt natürlich den Arbeitsaufwand der anderen Aufgaben nicht kenne.	Bei der Bearbeitung der gemeinsamen Aufgabe kann man einigermaßen einschätzen, ob jemand die Aufgaben in der passenden Zeit erledigt. Es ist aber nicht sehr transparent, weil man die anderen Aufgaben nicht kennt.	K1-4 Bewertung gemeinsamer Aufträge
<b>K2: Definition Vertrauen im Arbeitskontext</b>				
B4	A19/633	Wo ich mir dann natürlich auch leichter getan hab in Bezug auf Vertrauen, war, wo ich gesehen habe, dass die Reaktion auf meinen Auftrag, sag ich mal, oder halt die Info, die ich brauche, oder die Fertigstellung, die ich brauche, in einem für mich angemessenen Zeitraum passiert ist.	Vertrauen ist, da, wenn ich eine Reaktion auf meinen Auftrag, eine benötigte Information oder eine Fertigstellung in einem für mich angemessenen Zeitraum erhalten habe.	K2-4 - Einhaltung von Terminen
<b>K3: Definition Misstrauen im Arbeitskontext</b>				
B4	A19/642	Es hat natürlich auch Phasen gegeben, wo ich mir gedacht hab "Ok, das hat jetzt für mich sehr lang gedauert" oder wo ich halt vielleicht zwei Tage auf ein Feedback gewartet habe, für mich eigentlich eine einfache Frage, da war ich dann schon ein bisschen im Misstrauen.	Wenn etwas sehr lange gedauert hat, oder ich bei einer einfachen Frage mehrere Tage auf Feedback gewartet habe, war Misstrauen ca.	K3-4 - Verebarte Termine werden nicht eingehalten - lange Reaktionszeiten
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>				
B4	A19/658	Nair, eigentlich nicht. Also ich nicht. Und auch keiner bei mir.	Im Büro gab es kein Misstrauen	K4-4 Kein Misstrauen im Büro
<b>K5: Thematisierung von Misstrauen vor Ort</b>				
B4	A20/576	Nair, wurde eigentlich nichts angesprochen in die Richtung.	Das Misstrauen zwischen Kollegen wurde nicht thematisiert.	K5-1 Keine Thematisierung

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K3: Misstrauen im Homeoffice</b>				
B4	A21/700	In der aktuellen Situation würde ich sagen, vertrauen wir uns eigentlich, egal ob wir im Homeoffice sind oder nicht.	Das Vertrauen ist gleich geblieben	K6-4 - Vertrauen ist gleich geblieben - Kürzere Kommunikationswege vor Ort - Fehlende Erreichbarkeit ist problematisch
B4	A21/701	Da würde ich schon sagen, ja, weil wahrscheinlich eben dieser Kommunikationsweg auch kürzer geworden ist, weil wir uns eigentlich mehr im Büro sehen und weniger im Homeoffice.	Wir sehen uns mehr im Büro und sind weniger im Homeoffice. Dadurch ist der Kommunikationsweg kürzer.	
B4	A21/703	Ich kann mir schon vorstellen, wenn es mehr Homeoffice ist als im Büro, dass es dann schon wieder schwieriger anzusehen ist.	Wenn man sich weniger sieht, ist das anders.	
B1	A21/712	Jmd der stellvertretende Chef, weil mein direkter Chef eben im Urlaub war, mich dann versucht hat anzurufen. Und ist dann natürlich aber immer im Büro gelandet, weil dann die Umleitung aufgegeben war.	Ich war nicht erreichbar, weil die Rufumleitung nicht funktioniert hat.	
B4	A21/720	Jmd das war mir dann schon auch unangenehm eigentlich, weil ich eben nicht direkt kontaktieren oder rückantworten hab können, und erst über das Telefongespräch da draufgekommen bin.	Mir war unangenehm, dass ich nicht erreichbar war.	
<b>K3: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>				
B1	A21/728	Also, momentan noch nicht. Also, hätte ich jetzt keine gerne kl.	Misstrauen hat keine Auswirkungen auf das Team	K8-1 - Keine Auswirkungen auf das Team

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>				
B4	A22/737	Ich glaub, so ein Funkt war, was ich eh schon erwähnt habe, eben dieses Standup-meeting. Das hab ich persönlich auch ganz gut gefunden, dass ich mich eben auch abgleichen kann mit den anderen Kollegen und Kolleginnen.	In Standup-Meetings kann man sich mit anderen Kollegen gut abgleichen	K9-4 - Regelmäßige Standup-Meetings - Abteilungsweiter Einsatz von Kommunikationstools - Rufumleitung auf das Handy
B4	A22/739	Was noch gut wärs, was mir aufgefallen ist, also wir verwenden ja Slack für die interne Kommunikation, wobei das aber nicht abteilungsweit eingesetzt wird. Das heißt, manche verwenden es, manche nicht. Also, da gibt es keine bestimmte Regelung.	Der abteilungsweite Einsatz von Tools für die interne Kommunikation wäre hilfreich.	
B4	A22/743	Wobei ich mir aber denke, also, bei deren die's verwenden, funktioniert die Kommunikation sehr gut, und die es eben nicht verwenden, wo man dann vielleicht eher auf E-Mail angewiesen ist, oder dann telefonisch noch mal nachfragen muss, da ist dann schon finde ich ein bisschen mühsamer.	Schwieriger ist es, wenn man auf E-Mail und Telefon angewiesen ist	
B4	A22/748	Dass da vielleicht auch eine Vorgabe kommen sollte von der Geschäftsführung oder von der Abteilungsleitung, dass auch alle eine Umleitung haben auf ihr Handy, dass man die natürlich auch telefonisch erreicht.	Es sollte eine Vorgabe der Geschäfts- oder Abteilungsleitung geben, dass alle eine Rufumleitung auf ihr Handy haben	

Person	Seite/Zelle	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>				
B5	A23/771	Wir haben ein Zeiterfassungsprogramm. Das ist aber sehr rudimentär, da wird halt sozusagen die Beginnzeit eingetragen und die Endzeit und auch, was man an dem Tag gemacht hat.	Wir haben ein Zeiterfassungssystem, in das die Beginn- und die Endzeit eingetragene wird.	K1-5 - Zeiterfassungssystem mit Beginn- und Endzeit - Aufzeichnung der Tätigkeiten
B5	A23/773	Also, es steht drinnen, in ganz kurzen Stichworten, an welchen Projekten man gearbeitet hat.	Man fragt in Stichworten, an welchen Projekten man gearbeitet hat.	
<b>K2: Definition Vertrauen im Arbeitskontext</b>				
B5	A23/779	Ich würde Vertrauen folgendermaßen definieren, dass ich davon ausgehe, dass mein gegenüber mich nicht betrügt und offen ist mit dem, was er macht.	Vertrauen ist, wenn mich man gegenüber nicht betrügt und transparent ist mit dem, was er macht.	K2-6 - keine betrügerische Absicht - Transparenz in der Arbeit - Korrekte Arbeitsaufzeichnungen
B5	A23/786	Dass ich nicht bei meinen Stundenaufzeichnungen schummle, oder auf meiner Terrasse sitze, während ich den Computer laufen lasse.	Vertrauen ist auch, dass ich meine Arbeitsaufzeichnungen korrekt führe und in meiner Arbeitszeit nicht auf der Terrasse sitze.	- Keine privaten Tätigkeiten während der Arbeitszeit
<b>K3: Definition Misstrauen im Arbeitskontext</b>				
B5	A24/788	Misstrauen würde ich definieren, wenn mir jemand auf den Fersen ist und versucht, mich ständig zu kontrollieren und mich einer Tat zu überführen, zum Beispiel, dass ich gefälscht habe, während der Homeoffice.	Misstrauen ist für mich, wenn mich jemand ständig versucht zu kontrollieren oder einer Tat zu überführen, die ich nicht begangen habe.	K3 5 - ständige Kontrolle - lange Redaktionszeiten
B5	A24/796	Das habe ich dann zum Beispiel gemerkt, wenn man eine E-Mail schreibt, und es kommt dann stundenlang keine Reaktion oder solche Sachen	Wenn stundenlang keine Reaktion auf ein E-Mail kommt	

Person	Seite/Zeile	Originaltext:	Paraphrase	Generalisierung
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>				
B5	A24/817	Also, bei dem einen von zwei meiner Mitarbeiter, dem habe ich vorher schon misstraut, und auch nicht nur ich. Und dem anderen habe ich blind vertraut.	Einem Kollegen habe ich auch vor Ort misstraut.	K4-5 - Misstrauen in Kollegen, die ihre Arbeit nicht korrekt erledigen
B5	A24/812	Dass ich ihm halt öfters im mal verbal auf die Finger geklopft habe und gesagt hab, dass ich nicht seine Arbeit übernehmen kann, weil er eigentlich seine Arbeit machen sollte, und ich nicht dafür zuständig bin seine Fehler auszumergen.	Ich musste ihn verbal zurechtweisen, weil er seine Arbeit nicht korrekt und fehlerfrei gemacht hat.	
<b>K5: Thematisierung von Misstrauen vor Ort</b>				
B5	A24/818	Ich hab's direkt angesprochen, genau. Aber es hat es hat sich nichts gebessert.	Das Misstrauen wurde direkt angesprochen.	K5-5 - Direktes Ansprechen
<b>K6: Misstrauen im Homeoffice</b>				
B5	A25/829	Ich habe aber eine Kollegin, die durfte kein Homeoffice machen, weil es einfach nicht möglich ist, weil sie vor Ort einäich Klientinnen und Klienten betreut.	Eine Kollegin durfte da kein Homeoffice machen.	K6-5 Kollegen, die im Büro wenig arbeiten, arbeiten auch zu Hause wenig
R5	A25/831	Und die hat gegen mich interveniert bei der Geschäftsführung, weil sie nicht eingesehen hat, dass ich Homeoffice machen kann und sie genau, also die hat halt immer wieder versucht, mich so hinzustellen, als würde ich eben das Vertrauen der Geschäftsführung missbrauchen, weil sie ist mit mir auf der gleichen Ebene und hat jetzt mit mir im Prinzip wenig zu tun, aber sie wollte eigentlich auch Homeoffice machen und hat dann halt versucht mich anzuputzen.	<del>Sie hat gegen mich bei der Geschäftsführung interveniert. Die Kollegin hat mich vor der Geschäftsführung so hingestellt, als würde ich nicht's arbeiten und ihr Vertrauen missbrauchen, weil sie auch Homeoffice machen wollte.</del>	
B5	A25/838	Also ich hab das Gefühl, die Leute, die im Büro sich vor Arbeit drücken, machen das im Homeoffice genauso.	Leute, die im Büro nicht arbeiten, machen das im Homeoffice auch so.	
B5	A25/839	Und die, die im Büro selbst motiviert einfach an ihrem Ding arbeiten, machen das auch im Homeoffice. Ich glaub, es gibt nicht so viele Unterschiede.	<del>Kollegen, die im Büro motiviert sind, arbeiten auch im Homeoffice motiviert.</del>	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K7: Thematisierung von Misstrauen im Homeoffice</b>				
B5	A2E/846	Das Misstrauen, das mir gegenüber gebracht wurde, wenn du das meinst, also ich habe dann einfach noch mehr aufgeschrieben, was ich mache, und habe halt versucht meine Arbeit den anderen gegenüber transparent zu gestalten.	Ich habe mehr Aufzeichnungen über meine Arbeit geführt, um die Transparenz meiner Arbeitsleistung zu erhöhen.	K7-5 - keine Thematisierung von Misstrauen
B5	A2E/851	Aber sonst wurde Misstrauen nicht viel kommuniziert. Vorher nicht und nachher auch nicht	Keine Änderung der Kommunikation bezüglich Misstrauen	
<b>K3: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>				
B5	A2E/856	Riesige Auswirkungen.	Misstrauen hat große Auswirkungen auf das Team.	K3-5 - Große Auswirkungen auf das Team
B5	A2E/856	Also, ich habe mit dieser Kollegin eigentlich kann ein ziemliches Problem gehabt.	Ich habe ein großes Problem mit der Kollegin gehabt, die mir Misstrauen entgegenbrachte.	- Misstrauen belastet
D5	A2E/857	Ich habe sogar überlegt, ob ich kündigen soll, weil sie einfach versucht hat, Stimmung gegen mich zu machen.	Ich wollte kündigen.	- Misstrauen kränkt
B5	A2E/861	Mich hat es extrem belastet, dass mir von dieser einen Kollegin so großes Misstrauen entgegengebracht wurde, weil ich davon überzeuge bin, dass ich wirklich gute Arbeit leiste, und ich arbeite auch mehr Stunden, als von mir erwartet werden.	Mich hat das mir entgegengebrachte Misstrauen extrem belastet.	
B5	A2E/864	Und ich gehöre auch nicht zu den Leuten, die ständig auf ihren Stunden herumreiten oder alles aufrechnen, und drum hat's mich eigentlich noch mehr gekränkt.	Misstrauen ist: kränkend	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>				
B5	A26/872	Ich glaube, es bräuchte erstens mal von der Geschäftsführung eine Direktive, ja, dass noch transparenter gemacht wird, wer was arbeitet, und wer wann arbeitet.	Es müsste noch transparenter gemacht werden wer was wann arbeitet..	K9-5 Transparenz - Tools mit Statusfunktion - Tools mit Chatfunktion
R5	A26/874	Dass man vielleicht ein Tool implementiert, dass man über Teams zum Beispiel, dass man immer, wenn man arbeitet, Teams offen hat, und man einfach sieht mit dem grünen Punkt "Ich bin verfügbar" oder "Ich bin nicht am Platz" oder "Ich bin einer Besprechung". Dann ist es für die anderen auch immer sichtbar, wer arbeitet, oder wer in einer Besprechung ist.	Man könnte ein Tool implementieren wie zum Beispiel Teams, in dem man seinen Status einstellt und so jeder sehen kann, ob jemand arbeitet oder eine Besprechung hat.	
B5	A26/880	Man kann ja auch Teams als Chatfunktion verwenden, und dann sieht man ja auch, wer schnell antwortet. Ich glaub, so kann man transparenter machen, wer auch wirklich vorm Computer sitzt, also, mit technischen Möglichkeiten sozusagen.	Mit der Chatfunktion sieht man, wer schnell reagiert. So kann man transparenter machen, wer arbeitet.	

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>				
B6	A27/900	Es wird an der Erreichbarkeit gemessen und an den täglich abzugebenden Arbeitsleistungen, wenn man das so sagen kann	Leistung wird an der Erreichbarkeit gemessen.	K1-6 - Erreichbarkeit - Einhaltung der Tages-/Wochenziele
B6	A27/906	Es werden zu Beginn des Arbeitstages beziehungsweise der Arbeitswoche Ziele vereinbart, und die sind dann eben: Tagesaktuell oder mit Ende des Arbeitstages beziehungsweise Ende der Arbeitswoche, manchmal auch längere Perioden, abzugeben. Wer die Ziele einhält hat je mehr gute Arbeit geleistet.	Zu Beginn des Arbeitstages/der Arbeitswoche werden Ziele vereinbart.  Wer Ziele einhält, leistet gute Arbeit	
R3	A27/909			
<b>K2: Definition Vertrauen im Arbeitskontext</b>				
B6	A27/916	Ich würde es so definieren, dass wenn regelmäßig Arbeitspakete abgegeben werden und auch die Vereinbarungen erfüllt werden, zum Beispiel hinsichtlich der Zeit, der Frist usw., dass dann das Vertrauen da ist.	Vertrauen bedeutet regelmäßiges Abgeben von Arbeitspaketen und Erfüllen von Vereinbarungen zB hinsichtlich Fristen	K2-6 - Abgeben von Arbeitspaketen - Einhalten von Vereinbarungen
<b>K3: Definition Misstrauen im Arbeitskontext</b>				
B6	A27/918	Und im Umkehrschluss, wenn jetzt Fristen verabsäumt werden, mehrfach wiederholt verabsäumt werden, dass dann das Vertrauen nicht gegeben ist.	Misstrauen entsteht, wenn Fristen verabsäumt werden	K3-6 - Gegenteil von Vertrauen - Verabsäumen von Fristen
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>				
R6	A28/927	Nein, er gab es noch kein Misstrauen, weil ein unmittelbarer direkter Kontakt da war, von Beginn des Arbeitstages bis zum Ende des Arbeitstages, und dazwischen immer wieder Kontakte da waren und unmittelbare Prozesse wahrgenommen werden konnten. Durch diesen Kontakt war auch ein gewisser Grad an Kontrolle untereinander möglich.	Es gab kein Misstrauen im Büro, weil aufgrund direkter Kontakte da war und unmittelbarer Prozesse wahrgenommen werden konnten. Dadurch war ein gewisser Grad an Kontrolle möglich	K4-6 Kein Misstrauen im Büro

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K6: Misstrauen im Homeoffice</b>				
B6	A28937	Mit Beginn des Homeoffice war das Vertrauen wesentlich näher, weil jeder mit der neuen Situation konfrontiert war und bemüht war, Erwartungen zu erfüllen.	Zu Beginn des Homeoffice war das Vertrauen noch höher, weil alle bemüht waren, Erwartungshaltungen zu erfüllen.	K6-6 - am Beginn war Vertrauen höher; später ist das Vertrauen gesunken - Misstrauen in die Arbeitsleistung
B6	A28939	Mit Fortlauf der Pandemie und auch des Homeoffice ist eine gewisse auch Gleichgültigkeit den Vereinbarungen gegenüber eingetreten, und somit das Vertrauen nicht immer ... oder das Vertrauen auch gesunken	Mit Fortlauf vor Homeoffice ist das Vertrauen gesunken, weil eine Gleichgültigkeit gegenüber Vereinbarungen eingetreten ist.	
B6	A28946	Das Einhalten vereinbarter Fristen oder das Abarbeiten vereinbarter Aufträge oder Arbeitspakete ist immer öfter erst auf Nachfrage erfolgt. Und auch tendenziell immer öfter auf die lange Bank geschoben wurde. Und da war dann irgendwann Zweifel da, ob zu Hause überhaupt gearbeitet wird, oder ob im vollen Ausmaß des Arbeitstages gearbeitet wird	Fristen wurden nicht mehr eingehalten, Aufträge oder Arbeitspakete sind erst auf Nachfrage erfolgt. Es ist Zweifel aufgetreten, ob die Kollegen arbeiten	
<b>K7: thematisierung von Misstrauen im Homeoffice</b>				
D6	A29957	Das Misstrauen wird immer deutlicher kommuniziert.	Das Misstrauen wird deutlicher kommuniziert.	K7-6 - Misstrauen wird direkt angesprochen

Person	Seite/Zeile	Originaltext	Paraphrase	Generalisierung
<b>K8: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>				
B6	A29/958	Die Toleranz gegenüber Fristversäumnissen wird immer geringer.	Die Toleranz bezüglich Fristversäumnissen wird geringer.	K8-6
B6	A29/962	Die Kollegen, die ihre Arbeit machen, sind dann sauer, wenn die Arbeit nicht gemacht ist, weil wir ja alle voneinander abhängen	Die Kollegen, die ihre Arbeit machen, sind unzufrieden, wenn andere Teile der Arbeit nicht gemacht sind	- Sinken der Toleranz - Kontrolle innerhalb des Teams - Ungleichmäßige Aufteilung - Unzufriedenheit steigt
B6	A29/980	Die konkrete Auswirkung ist, dass, wenn Arbeitspakete aufgeteilt werden oder Fristen vereinbart werden, dass hier genauer auf die vermeintliche Gleichmäßigkeit der Aufteilung, Nachvollziehbarkeit der Aufteilung, Gerechtigkeit der Aufteilung geachtet wird. Dass mehr hinterfragt wird.	Wenn Arbeitspakete aufgeteilt oder Fristen vereinbart werden, wird genauer auf die Gleichmäßigkeit, Nachvollziehbarkeit und Gerechtigkeit der Aufteilung geachtet und mehr hinterfragt.	
B6	A30/990	Hier wird immer deutlicher hingesehen, wer etwas bekommt, wer wieviel bekommt, wer was warum bekommt. Und den Kollegen, die Fristen nicht einhalten, denen wird dann weniger gegeben.	Es wird mehr darauf geachtet, wer wieviel bekommt. Kollegen, die unzuverlässig sind, bekommen weniger Arbeitsaufträge innerhalb des Teams.	
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>				
B6	A30/998	Zum Beispiel das Transparent-machen von Entscheidungen, Transparent-machen von der getroffenen Einweisung. Wer was wann bis wann zu leisten hat.	Das Transparent-machen von Entscheidungen und der getroffenen Einteilung	K9-6
B6	A30/1000	Erfahrungsgemäß auch regelmäßige Teambesprechungen. Vielleicht doch sogar einmal am Tag oder spätestens alle 2 Tage.	Regelmäßigere Teambesprechungen, täglich oder spätestens alle 2 Tage.	- Transparenz - Regelmäßige Teambesprechungen
B6	A30/1001	Der fehlende direkte Kontakt muss mehr durch Kontrollierbarkeit ersetzt werden. Wenn man mehr Teambesprechungen macht, hat man besser unter Kontrolle, ob alle ihre Ziele erreichen werden und können	Man muss den fehlenden direkten Kontakt durch Kontrollierbarkeit mittels Teambesprechungen ersetzen.	

## C Reduktion

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<b>K1: Messung der Arbeitsleistung</b>		
K1-1	Arbeitsaufträge von Vorgesetzter	<b>K1-A:</b> Die Arbeitsleistung wird gemessen durch: - Abarbeiten von Arbeitsaufträgen - Abgleich in regelmäßigen Meetings - Projektbearbeitung - Anwesenheit - Dokumentation - Erreichbarkeit
K1-1	Wöchentliches Jour-Fixe	
K1-2	früh ins Büro kommen und lange bleiben	
K1-3	Wöchentlicher Abgleich in einem Jour-Esse	
K1-3	Projektbearbeitung	
K1-3	Ticketbearbeitung	
K1-4	Bearbeitung gemeinsamer Aufträge	
K1-5	Zeiterfassungssystem mit Beginn- und Endzeit	
K1-5	Aufzeichnung der Tätigkeiten	
K1-6	Freiwilligkeit	
K1-6	Erfüllung der Tages-/Wochenziele	
<b>K2: Definieren Vertrauen im Arbeitskontext</b>		
K2-1	baut sich mit der Zeit auf	<b>K2-A:</b> Vertrauen im Arbeitskontext wird definiert durch: Wertschätzung - aufeinander verlassen können - verlässliche Informationsweitergabe - Einhalten von Vereinbarungen - gute Arbeitsleistung - keine betrügerische Absicht - Transparenz - Korrekte Arbeitsaufzeichnungen
K2-1	Wertschätzung	
K2-1	aufeinander verlassen können	
K2-2	Zeitgerechtes Einbezogen in relevante Projekte	
K2-2	verlässliche Informationsweitergabe	
K2-3	Einhalten von Vereinbarungen	
K2-3	Nennen von plausiblen Terminen	
K2-3	Einhalten von Terminen	
K2-3	Gute Arbeitsleistung	
K2-4	Einholung von Terminen	
K2-5	keine betrügerische Absicht	
K2-5	Transparenz in der Arbeit	
K2-5	Korrekte Arbeitsaufzeichnungen	
K2-5	Keine privater Jägigkeiten während der Arbeitszeit	
K2-6	Abgeben von Arbeitspaketen	
K2-6	Einhalten von Vereinbarungen	

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
K3	Definon Misstrauen im Arbeitskontext	
K3-1	Das Gegenteil von Vertrauen	K3-A
K3-1	Unzuverlässigkeit	Misstrauen im Arbeitskontext wird definiert durch:
K3-2	Falsche Priorisierung von Aufgaben und Projekten	- Unzuverlässigkeit
K3-2	Späte oder keine Einbeziehung in Projekte	- Mangelhafte Priorisierung
K3-2	Auf den eigenen Vorteil bedacht sein	- lange Reaktionszeiten
K3-3	Verinbarte Termine werden nicht eingehalten	- Fehlende Transparenz der Arbeitsleistung
K3-3	Fehlende Transparenz der Arbeitsleistung	- ständige Kontrolle
K3-3	Arbeitsleistung vortäuschen	- auf den eigenen Vorteil bedacht sein
K3-4	Vereinbarte Termine werden nicht eingehalten	
K3-4	lange Reaktionszeiten	
K3-5	ständige Kontrolle	
K3-5	lange Reaktionszeiten	
K3-6	Gegenteil von Verzeihen	
K3-6	Verabsäumen von Fristen	

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<b>K4: Misstrauen vor Ort</b>		
K4-1	Kein Misstrauen vor Ort	Vor Ort gab es
K4-2	Misstrauen in Kollegen, die im Homeoffice waren	K4-A. kein Misstrauen aufgrund von direktem Kontakt
K4-3	Transparenz durch direkten Kontakt	K4-B
K4-3	Private Tätigkeiten in der Arbeitszeit	- Misstrauen in Kollegen, die bereits im Homeoffice machten
K4-3	Keine Einholung von Terminen	K4-C. - Misstrauen in Kollegen, die im Büro ihre Arbeit nicht korrekt erledigten
K4-3	Abgaben in der letzten Minute	
K4 4	Kein Misstrauen im Büro	
K4-5	Misstrauen in Kollegen, die ihre Arbeit nicht korrekt erledigen	
K4-6	Kein Misstrauen im Büro	
<b>K5: Thematisierung von Misstrauen vor Ort</b>		
K5-1	Kein Misstrauen vor Ort	Misstrauen in Teams vor Ort wurde folgendermaßen thematisiert:
K5 2	Misstrauen wird nicht mehr kommuniziert	K5-A. - Keine Thematisierung
K5-2	Alle Kollegen sind im Homeoffice	K5-B - Direktes Ansprechen zwischen Kollegen
K5-2	Persönlich würde man eher darüber reden	
K5-3	Keine Thematisierung im Arbeitskontext	
K5-3	Thematisierung im freundschaftlichen Kontext	
K5-4	Keine Thematisierung	
K5-5	Direktes Ansprechen	
K5-6	Kein Misstrauen vor Ort	

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<b>K6: Misstrauen im Homeoffice</b>		
K6-1	Kein Misstrauen im Homeoffice in Kollegen, die man länger kennt.	Im Homeoffice hat sich Misstrauen die Arbeitsleistung der Kollegen folgendermaßen geändert:
K6-1	Misstrauen in neue Kollegen, die man nicht gut kennt.	K6-A Keine Änderung im Misstrauen
K6-1	Vertrauen aufrecht zu erhalten ist weniger schwer als Vertrauen aufzubauen.	Kein Misstrauen gegenüber langjährigen Kollegen
K6-2	Misstrauen ist weniger geworden	- Misstrauen gegenüber neuen Kollegen
K6-2	Im Homeoffice wird viel gearbeitet	Kollegen, die im Büro wenig arbeiten, arbeiten auch zu Hause wenig
K6-3	Vertrauen ist gleich geblieben	K6-B Sinken von Misstrauen
K6-3	Kollegen, die im Büro wenig arbeiten, arbeiten auch zu Hause wenig	- Misstrauen ist weniger geworden, wenn alle im Homeoffice sind
K6-4	Vertrauen ist gleich geblieben	- Keine Minderung von Vertrauen, wenn schon vorhanden und nicht enttauscht
K6-4	Kürzere Kommunikationswege vor Ort	K6-C Steigen von Misstrauen
K6-4	Fehlende Transparenz ist problematisch	- Misstrauen, wenn Arbeitsleistung nicht stimmt.
K6-5	Kollegen, die im Büro wenig arbeiten, arbeiten auch zu Hause wenig	- Misstrauen bei Unerreichbarkeit
K6-6	am Beginn war Vertrauen höher	
K6-6	später ist das Vertrauen gesunken	
K6-6	Misstrauen in die Arbeitsleistung	
<b>K7: Thematisierung von Misstrauen im Homeoffice</b>		
K7-1	Keine Thematisierung in Meetings	K7-A
K7-1	Personlich würde man eher darüber reden	Misstrauen in Teams mit Homeoffice wurde folgendermaßen thematisiert
K7-2	Misstrauen wird nicht mehr kommuniziert	- Keine Thematisierung in Meetings
K7-2	Alle Kollegen sind im Homeoffice	- Persönliche Thematisierung
K7-2	Personlich würde man eher darüber reden	
K7-3	Keine Änderung der Thematisierung	
K7-4	Keine Thematisierung von Misstrauen	
K7-4	Misstrauen wird direkt angesprochen	

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<b>K8: Auswirkungen von Misstrauen auf das Team</b>		
K8-1	Misstrauen gegenüber neuer Kollegin hat keine Auswirkungen auf das Team	Auswirkungen von Misstrauen auf das Team:
K8-1	Verteilung der Arbeitsaufträge an langjährige Mitarbeiter	K8-A Keine Auswirkungen
K8-2	Überlegen, Homeoffice zu reduzieren	- Keine Auswirkungen auf das Team
K8-2	Bewertung von vor-Ort-Arbeit	K8-B Kleine Auswirkungen
K8-2	Einführung von Teamtagen im Büro	- Wunsch nach direktem Kontakt vor Ort
K8-2	Kollegen möchten mehr direkten Kontakt haben	- Ungleichmäßige Arbeitsaufteilung
K8-3	Misstrauen deprimiert	K8-C Große Auswirkungen
K8-3	Auswirkungen auf das Arbeitsklima	Arbeitsklima wird schlechter
K8-4	Keine Auswirkungen auf das Team	- Stärkere Kontrolle
K8-5	Große Auswirkungen auf das Team	- Sinken der Toleranz
K8-5	Misstrauen belastet	- Belastung, Kränkung, Unzufriedenheit
K8-5	Misstrauen kränkt	
K8-6	Sinken der Toleranz	
K8-6	Kontrolle innerhalb des Teams	
K8-6	Ungleichmäßige Arbeitsaufteilung	
K8-6	Unzufriedenheit steigt	

Kategorie	Generalisierung	Reduktion
<b>K9: Möglichkeiten, Misstrauen im Homeoffice zu reduzieren</b>		
K9-1	Regelmäßige Jour-fixe	<p>Möglichkeiten für die Reduzierung von Misstrauen im Homeoffice:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regelmäßige Meetings</li> <li>- Dokumentation und Transparenz</li> <li>- Teambuilding</li> <li>- Klare Kommunikation</li> <li>- Erreichbarkeit</li> <li>- Kommunikationstools</li> </ul>
K9-1	Dokumentation	
K9-1	Kennenlernen	
K9-1	Kritikrollen	
K9-1	Kommunikation	
K9-2	Klare Kommunikation	
K9-2	Erreichbarkeit	
K9-2	Art und Weise der Erreichbarkeit	
K9-2	Zeiten blocken, in denen man nicht gestört werden möchte	
K9-2	Regelmäßige Termine für Statusbesprechung	
K9-3	Transparenz	
K9-3	Nachvollziehbarkeit	
K9-4	Regelmäßige Skript-Meetings	
K9-4	Abteilungsweiter Einsatz von Kommunikationstools	
K9-4	Rufumleitung auf das Handy	
K9-5	Transparenz	
K9-5	Tools mit Statusinformation	
K9-5	Tools mit Chatfunktion	
K9-6	Transparenz	
K9-6	Regelmäßige Teambesprechungen	