



Erfolgskriterien für virtuelle Projektteams in der IT-Branche - Eine qualitative Studie relevanter Eigenschaften und Fähigkeiten von Teammitgliedern

Jella Liebmann

WORKING PAPER 23-001

Leadership Intelligence & Virtual Teams in Organisations

„Erfolgskriterien für virtuelle Projektteams in der IT-Branche -
Eine qualitative Studie relevanter Eigenschaften und Fähigkeiten
von Teammitgliedern“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) und des Competence Center for Leadership Intelligence and Virtual Teams in Organisations (LITO) - ZIFET Working Paper Series 23-001

ISSN 2701-5076

Kontakt Daten der Herausgeber

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)
Universität Koblenz-Landau
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek
Universitätsstraße 1
D-56070 Koblenz

Juli 2023

ZUSAMMENFASSUNG

Virtuelle Teams verbreiten sich weltweit immer mehr. Die Covid-19 Pandemie und die damit verbundene Homeofficepflicht sorgten in nationalen Unternehmen für die Zunahme virtueller Zusammenarbeit. Diese virtuellen Teams bleiben oftmals auch nach Aufhebung der pandemiebedingten gesetzlichen Beschränkungen bestehen. Um eine erfolgreiche Zusammenarbeit in diesen Teams zu erreichen, sind Kenntnisse zu den benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten von Teammitgliedern von großer Bedeutung.

Um diese zu untersuchen, werden in dieser Arbeit sieben Experteninterviews mit Teammitgliedern virtueller Projektteams in der IT-Branche geführt und mithilfe qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die ExpertInnen stammen aus drei deutschen Dienstleistungsunternehmen. Die Ergebnisse werden anhand des KSAO-Modells untersucht und nach der deduktiven Zuordnung zu den vier Kategorien „Wissen“, „Fertigkeiten“, „Kompetenzen“ und „Andere Merkmale“ jeweils durch induktive Kategorienbildung in Unterkategorien aufgeteilt. Dabei ergeben sich insgesamt 34 Kategorien, die für die virtuelle Zusammenarbeit relevant sind.

Mit den gewonnenen Erkenntnissen trägt die vorliegende Arbeit einen wichtigen Teil zur Forschung im Bereich der virtuellen Teams bei. Außerdem liefert sie Unternehmen, Führungskräften und dem Personalmanagement Anhaltspunkte für die Bewertung von BewerberInnen, die Auswahl geeigneter Teammitglieder, die Entwicklung von Schulungen und die gezielte Verbesserung virtueller Zusammenarbeit.

Schlüsselworte: virtuelle Teams, KSAO, virtuelle Zusammenarbeit, Eigenschaften von Teammitgliedern

ABSTRACT

Virtual teams are becoming more common all over the world. The Covid-19 pandemic and the resulting home office requirement caused the spread of virtual collaboration in national organisations as well. These virtual teams often remain in place even after the pandemic-related restrictions have been repealed. In order to achieve successful collaboration in these teams, it is important to understand the needed characteristics of team members.

To examine these, in this paper seven expert interviews are conducted with team members of virtual project teams in the IT sector and evaluated with the use of qualitative content analysis. The experts come from three German service companies. The results are analysed using the KSAO Model and, after deductively classifying them into the four categories "Knowledge", "Skills", "Abilities" and "Other Characteristics", they were divided into subcategories by inductive categorisation. This results in a total of 34 categories which are relevant for virtual collaboration.

With the gained insights, this study contributes an important part to research in the field of virtual teams. It also provides companies, leaders, and human resource management with guidelines for the assessment of applicants, the selection of suitable team members, the development of training and the targeted improvement of virtual collaboration.

Keywords: *virtual teams, KSAO, virtual collaboration, team member characteristics*

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 Einleitung | 9 |
| 1.1 Problemstellung..... | 9 |
| 1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage | 11 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit | 12 |
| 2 Begriffliche und theoretische Grundlagen | 14 |
| 2.1 Aktueller Forschungsstand | 14 |
| 2.2 Das KSAO-Modell..... | 18 |
| 2.3 Definition „virtuelles Team“ | 21 |
| 3 Forschungsmethode | 23 |
| 3.1 Datenerhebung..... | 23 |
| 3.2 Datenauswertung | 27 |
| 4 Ergebnisse | 32 |
| 4.1 Wissen in virtuellen Teams..... | 34 |
| 4.2 Fertigkeiten in virtuellen Teams | 35 |
| 4.3 Kompetenzen in virtuellen Teams..... | 39 |
| 4.4 Andere Merkmale in virtuellen Teams | 45 |
| 5 Diskussion | 49 |
| 6 Fazit | 54 |
| 6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse | 54 |
| 6.2 Kritische Würdigung | 55 |
| 6.3 Ausblick..... | 56 |
| Literaturverzeichnis | 58 |
| Anhang | 65 |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Das KSAO-Modell (Quelle: Eigene Darstellung) 19

Abbildung 2: Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams (Quelle: Eigene Darstellung) 49

TABELLENVERZEICHNIS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabelle 1: Befragte ExpertInnen (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 28 |
| Tabelle 2: Kodierregeln für die deduktive Kategorienbildung (Quelle: Eigene Darstellung) | 30 |
| Tabelle 3: Eigenschaften ohne Unterscheidung zwischen virtuellen und traditionellen Teams (Quelle: Eigene Darstellung) | 33 |
| Tabelle 4: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Wissen" (Quelle: Eigene Darstellung) | 34 |
| Tabelle 5: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Fertigkeiten" (Quelle: Eigene Darstellung) | 35 |
| Tabelle 6: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Kompetenzen" (Quelle: Eigene Darstellung) | 39 |
| Tabelle 7: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Andere Merkmale" (Quelle: Eigene Darstellung) | 45 |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

IT *Informationstechnik*

IuK *Information und Kommunikation*

KSA *Knowledge, Skills and Abilities*

KSAO *Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics*

1 EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Die schnell voranschreitende Digitalisierung und das Innovationspotenzial von Informations- und Kommunikationstechnik (IuK-Technik) (Picot et al. 2008), welche eine Zusammenarbeit über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg maßgeblich vereinfachen, haben eben diese Zusammenarbeit zu einem wichtigen neuen Aspekt vieler Organisationen transformiert (Krumm et al. 2016, 123). Durch die erhöhte Flexibilität, nicht nur hinsichtlich Zeit und Ort, sondern auch hinsichtlich des privaten Arbeitsplatzes, führt die Digitalisierung zu neuen Arbeitsformen (Kordsmeyer et al. 2019, 239). Die IuK-Technik erlaubt es, mithilfe von Videokonferenzen oder Kollaborationstools Teams zu bilden, die über den gesamten Globus verteilt sind und dennoch zusammen an einem Projekt arbeiten (Antoni und Syrek 2017). Die weltweite Zusammenarbeit von ExpertInnen eröffnet Unternehmen nicht nur einen breiteren Arbeitsmarkt, sondern erhöht auch das Wissen innerhalb der Organisation (Antoni und Syrek 2017, 248). Außerdem stellt die gewonnene Flexibilität einen Vorteil für Arbeitnehmende dar, da sie durch verringerte Reisezeiten und kürzere Arbeitswege erheblich Zeit einsparen können (Hill et al. 2022, 2). Dies wiederum kann die Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie verbessern.

Neben der durch die Globalisierung und den wachsenden Wettbewerb vorangetriebene Digitalisierung von Organisationen (Op 't Roodt et al. 2021, 1) nahm durch die Covid-19-Pandemie die virtuelle Zusammenarbeit auch in kleineren, nationalen Unternehmen zu. Durch Beschränkungen und gesetzliche Regelungen bot die virtuelle Zusammenarbeit in vielen Unternehmen die einzige Chance, den Betrieb weiterhin aufrechtzuerhalten (Flavian et al. 2022, 1). Dies hat zu signifikanten Änderungen der Arbeitsmethoden, Abläufe und Prozesse geführt (Contreras et al. 2020). Diese Veränderungen halten in vielen Unternehmen auch nach den gesetzlichen Lockerungen bezüglich der Covid-Maßnahmen an. Während vor der Pandemie nur 18 % aller über 16-jährigen Erwerbstätigen in Deutschland teilweise oder vollständig im Homeoffice arbeiteten, waren es während der Pandemie 45 %. Auch nach der Pandemie wird mit 35 % ein deutlich erhöhter Anteil der im Homeoffice tätigen Arbeitnehmenden erwartet (Suhr 2020). Diese Vermutung bestätigt sich bereits in ersten Studien. Laut einer Studie des ifo Instituts (2023), welche den

Anteil der nicht ausgelasteten Arbeitsplätze aufgrund von Homeoffice im Jahr 2019 mit April 2023 verglichen, stieg dieser in Deutschland durchschnittlich um etwas mehr als 5 %. Im Dienstleistungssektor ist der Anstieg mit 10,4 % am höchsten (ifo Institut 2023). Zudem findet sich in der Literatur die Vermutung, dass die Pandemie sich dauerhaft auf die Arbeitsgestaltung auswirkt und sich Organisationen an neue Arbeitsnormen anpassen müssen (Contreras et al. 2020, 2).

Um die sich verbreitenden virtuellen Teams erfolgreich und effizient einzusetzen, müssen nicht nur deren Führungskräfte passende Kenntnisse besitzen. Auch das Personalmanagement und das Unternehmen als Ganzes sollte sich mit dem Thema virtuelle Teams auseinandersetzen. Dazu gibt es bereits breitgefächerte Literatur, welche sich mit Herausforderungen (Luse et al. 2013; Gallenkamp et al. 2010; Jarvenpaa und Leidner 1998), Chancen (Jones et al. 2020; Gillam und Oppenheim 2006; Townsend et al. 1998), der Kommunikation in virtuellen Kontexten (Darics 2020; Spitzberg 2006; Hinds und Mortensen 2005) und den Eigenschaften eines virtuellen Teams als Gruppe (Acai et al. 2018, 148; Siebdrat et al. 2009) befasst. Auch zu Führungsstilen (Cahyadi et al. 2022; Henderikx und Stoffers 2022; Karakose et al. 2022) sowie den Herausforderungen (Khaw et al. 2022) und Eigenschaften (Gilli et al. 2023; Tuschner et al. 2022) erfolgreicher Leader gibt es bereits diverse Forschung, jedoch fehlen ausreichende Studien für ein umfangreiches Wissen im Bereich der Eigenschaften einzelner Teammitglieder.

In diesem Bereich existieren neben der Arbeit von Krumm et al. (2016), welche die wichtigen Fähigkeiten der Teammitglieder virtueller Teams anhand des Great-Eight-Kompetenzmodells (Bartram 2005) zusammenfasst (Krumm et al. 2016), noch zwei weitere Studien. Sowohl Schulze et al. (2017) als auch Kolm et al. (2021) erstellten sechs sogenannte „Kompetenzcluster“, welchen sie die in virtuellen Teams benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften zuordneten. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten dieser Studien werden im Verlauf der Arbeit noch genauer ausgeführt (s. Kapitel 2.1).

Insgesamt ist jedoch festzustellen, dass die vorhandene Forschung sich überwiegend auf Literaturrecherche stützt und viele der Eigenschaften unabhängig voneinander auf ihre Rolle in der virtuellen Zusammenarbeit untersucht wurden. Eine ganzheitliche Betrachtung der Kompetenzen sowie praktische Untersuchungen dahingehend fehlen bislang.

Das Wissen über benötigte Fähigkeiten in der virtuellen Zusammenarbeit ist jedoch essenziell für die Auswahl, Schulung und Förderung der Teammitglieder (Krumm et al. 2016; Dennis et al. 2008). Dabei ist eine Betrachtung aller benötigten Eigenschaften erforderlich, um abgestimmte Schulungen zu entwickeln, Schwächen in bestehenden virtuellen Teams zu identifizieren und auszuräumen sowie die Auswahl der Teammitglieder zu verbessern. Neben diesen praktischen Implikationen leistet die vorliegende Arbeit auch einen wichtigen Beitrag für die Forschung, da auf der Grundlage der hier gewonnenen Erkenntnisse weitere, quantitative Forschung mit größeren Stichproben stattfinden kann, um die Ergebnisse zu überprüfen und die Erkenntnisse zu erweitern. Ohne qualitative Grundlage können keine vollständigen Fragebögen erstellt werden, welche für eine groß angelegte Umfrage nötig sind. Diese Arbeit bringt also sowohl praktischen als auch theoretischen Nutzen.

1.2 ZIELSETZUNG UND FORSCHUNGSFRAGE

Ziel dieser Arbeit ist es, die oben genannte Forschungslücke zu schließen, indem mittels semistrukturierter Experteninterviews die Eigenschaften von Mitgliedern virtuell zusammenarbeitender Projektteams in Erfahrung gebracht werden. Eine - in dieser qualitativen Forschungsmethode übliche - offene Fragestellung ohne vorgegebene Antwortmöglichkeiten bietet ExpertInnen die Möglichkeit, auch solche Aspekte aufzuzeigen, die aus der Theorie noch nicht bekannt sind. Die Erkenntnisse aus den Interviews sind also unverfälscht und aussagekräftig. Um eine Vergleichbarkeit auch in unternehmensübergreifenden Befragungen zu gewährleisten, stammen alle sieben ExpertInnen aus nationalen Projektteams in der Informationstechnik (IT) dreier unterschiedlicher deutscher Dienstleistungsunternehmen, welche einen ähnlichen Virtualitätsgrad aufweisen. Die folgenden Statistiken zeigen, warum die Auswahl von ExpertInnen aus dem IT-Bereich von Dienstleistungsunternehmen sinnvoll ist: Eine Studie des ifo Instituts (2022) belegt, dass der Homeoffice-Anteil im Dienstleistungssektor mit 57 % im Juli 2020 am höchsten war (ifo Institut 2022b). Auch in der Zeit von Februar 2021 bis November 2022 war der Anteil der Beschäftigten, die vollständig oder teilweise im Homeoffice arbeiteten, im Dienstleistungssektor mit durchschnittlich ungefähr 38 %

im Vergleich zu anderen Wirtschaftssektoren am höchsten (ifo Institut 2022a). In Unternehmen des IT-Sektors arbeiteten bereits vor der Pandemie 48 % der Beschäftigten teilweise oder vollständig im Homeoffice (ZEW 2020). Diese bereits vorhandene Erfahrung ermöglicht ein ausgeprägteres Verständnis der benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten für die virtuelle Zusammenarbeit, da der Umgang mit Technik und Kollaborationstools bereits bekannt ist und die Zusammenarbeit nicht schon zu Beginn hemmt. Die ausgewählte Zielgruppe an ExpertInnen ist dementsprechend geeignet, ein unverfälschtes Bild der benötigten Befähigungen von Teammitgliedern für ein funktionierendes virtuelles Team wiederzugeben und die Forschungsfrage zu beantworten:

Welche Eigenschaften und Fähigkeiten werden von Teammitgliedern in virtuellen Projektteams der IT-Branche benötigt?

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit ist in sechs Kapitel aufgeteilt. Im ersten Kapitel wurden zunächst die Problemstellung sowie Zielsetzung und Forschungsfrage dargelegt, woraus sich die Forschungsfrage ergab. Um diese zu beantworten, wird im weiteren Verlauf der aktuelle Forschungsstand zu Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams aufgezeigt (s. Kapitel 2.1). Daraufhin wird das Konzept „Knowledge, Skills, Abilities and Other Characteristics“ (KSAO) erklärt. Das KSAO-Modell bildet die Grundlage der darauffolgenden deduktiven Kategorienbildung, die zur Auswertung der durchgeführten Experteninterviews angewandt wird. Als Nächstes folgt eine Definition des Begriffs „virtuelles Team“ (s. Kapitel 2.3), um ein grundlegendes Verständnis aufzubauen. Hierbei wird außerdem festgelegt, welche Art virtuelles Team in dieser Bachelorarbeit betrachtet wird. Nach diesen Grundlagen folgt die Erklärung der Forschungsmethode, welche sich in die Kapitel Datenerhebung und Datenauswertung unterteilt. Da semistrukturierten Experteninterviews geführt wurden, stellt die Arbeit zunächst die Vorgehensweise bei dieser Art von Interview dar und erklärt daraufhin, warum diese Methode gewählt wurde. Auch wird die Auswahl der entsprechenden ExpertInnen aufgezeigt. In Kapitel 3.2 folgt die Erklärung des Vorgehens für die Datenauswertung. Die Ergebnisse der Datenauswertung werden dann in einem eigenen Kapitel vorgestellt (s. Kapitel 4). Dieses

Ergebniskapitel teilt sich in vier Unterkapitel, welche jeweils eine Kategorie des KSAO-Modells behandeln. Folglich ergeben sich die Kapitel „Wissen in virtuellen Teams“, „Fertigkeiten in virtuellen Teams“, „Kompetenzen in virtuellen Teams“ und „Andere Merkmale in virtuellen Teams“. In diesen werden die induktiv gebildeten Unterkategorien der jeweiligen KSAO-Kategorie aufgeführt, erläutert und mit Aussagen der ExpertInnen belegt. Es folgt die Diskussion der Ergebnisse, in der die laut ExpertInnen benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten von Mitgliedern virtueller Teams erörtert werden, womit die Forschungsfrage beantwortet wird. Abschließend folgt ein Fazit, welches die Ergebnisse der Forschung zusammenfasst und interpretiert (s. Kapitel 6.1), sie einer kritischen Würdigung unterzieht und einen Ausblick auf die Zukunft virtueller Teamarbeit und die weitere Forschung bietet.

2 BEGRIFFLICHE UND THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2.1 AKTUELLER FORSCHUNGSSTAND

Zunächst wird ein Überblick über die bisherige Forschung zum Thema „virtuelle Teams“ gegeben, um die bestehenden Erkenntnisse aufzuzeigen und die untersuchte Forschungslücke genau darzulegen.

Zur Definition „virtuelles Team“ gibt es verschiedene Ansätze. Neben global verteilten virtuellen Teams, welche sich über die ganze Welt zusammenschließen, um ein bestimmtes Projekt oder eine Aufgabe zu erfüllen (Chamakiotis et al. 2021, 4), gibt es seit der Pandemie vermehrt lokale virtuelle Teams. Doch da virtuelle Teams sich nicht nur durch die geographische Verteilung unterscheiden können, werden im Verlauf der Arbeit noch weitere Definitionsansätze und Unterscheidungsmerkmale genauer ausgeführt (s. Kapitel 2.3).

Neben einiger Literatur zu den verschiedenen Arten von virtuellen Teams gibt es bereits zahlreiche Forschung zu den Herausforderungen und Chancen dieser Arbeitsweise. Zu den Herausforderungen zählen unter anderem der Umgang mit Technologie und der fehlende persönliche Kontakt (Kirkman et al. 2002). Gerade in der Kommunikation kann dies zu Konflikten führen, da nonverbale Signale nicht mehr verstanden oder transportiert werden (Straus 1996). Auch die zwanglose Kommunikation, welche im Büro zwischen Aufgaben oder in einer Kaffeepause entsteht, fällt in der virtuellen Zusammenarbeit weg (Arnison und Miller 2002). Daher ist es wichtig, dass die Teammitglieder wissen, welchen Kommunikationskanal sie für welche Informationen nutzen sollten und lernen, besonders präzise und klar auszudrücken (Cagiltay et al. 2015).

Zusammenhängend mit der Kommunikation, ist oftmals auch das Wissensmanagement erschwert. Es kann schnell zu einer ungleichen Verteilung von Informationen kommen, da diese aktiv weitergegeben und verbreitet werden müssen (Gillam und Oppenheim 2006, 162). Um dem entgegenzuwirken, werden Protokolle veröffentlicht und Entscheidungen dokumentiert (Gillam und Oppenheim 2006, 163). Dies kann jedoch auch zu einem sogenannten Information-Overload führen, durch welchen Stress und Überforderung ausgelöst werden können, wenn es den Teammitgliedern nicht möglich ist, zu

filtern, welche der Informationen zu einem bestimmten Zeitpunkt für sie relevant sind (Gillam und Oppenheim 2006, 163).

Auch das Zugehörigkeitsgefühl kann in einem virtuellen Team schnell leiden. Durch den abnehmenden persönlichen Kontakt fühlen sich Teammitglieder schneller isoliert, was sich wiederum negativ auf den Informationsfluss auswirken kann (Kirkman et al. 2002). Eine weitere große Herausforderung ist das Vertrauen. Auch hier kann der fehlende persönliche Kontakt negative Auswirkungen haben (Gallenkamp et al. 2010). Fehlt jedoch das Vertrauen im Team, stört dies den Austausch und die Kommunikation, wodurch die Effektivität abnimmt (Gallenkamp et al. 2010, 292).

Dennoch bringt die virtuelle Zusammenarbeit viele Vorteile mit sich, die nicht nur aus mehr Flexibilität (Geister et al. 2006), mehr Wissen und Perspektiven (Townsend et al. 1998) und deutlichen Kostenersparnissen (Gillam und Oppenheim 2006, 162) bestehen, sondern auch darin, Nachteile persönlicher Treffen wie Reisemüdigkeit (Nurmi 2011) zu umgehen. Die ermöglichten Chancen sind groß genug, um die zuvor genannten Herausforderungen bewältigen zu wollen. Dabei helfen die bereits vorhandenen Erkenntnisse, da auf bekannte Herausforderungen entsprechend reagiert werden kann.

Doch nicht nur die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit waren Gegenstand bisheriger Forschung. Gerade die Kommunikation und die Kommunikationsmedien wurden einzeln untersucht. Dazu zählen unter anderem die Wichtigkeit und die unterschiedlichen Arten von Feedback in Teams. Early et al. (1990) unterscheiden dafür das Leistungsfeedback, welches sich in erster Linie auf das Ergebnis der Zusammenarbeit bezieht, vom Prozessfeedback, welches den Prozess beurteilt, durch welchen das Ergebnis erzielt wurde (Earley et al. 1990). Wird nicht nur das Ergebnis, sondern auch der Prozess betrachtet, kann nach McAfee et al. (1995) eine kontinuierliche Verbesserung stattfinden, da das Prozessfeedback hilfreiche Informationen enthält (McAfee et al. 1995). Dennoch hat die Kombination beider Feedbackarten die größte Wirksamkeit (Korsgaard und Diddams 1996).

Neben dem Feedback wurden auch die Kommunikationsprozesse untersucht. Dabei werden Konvergenzprozesse, welche ein gemeinsames Verständnis zum Ziel haben, von Vermittlungsprozessen unterschieden, da diese die reine Übertragung von Informationen beschreiben (Dennis et al. 2008). Um besonders effektiv zu kommunizieren ist es

hilfreich, Informationen auf mehreren Kommunikationswegen zu vermitteln. Dabei geht es darum, die verschiedenen Kommunikationsmedien komplementär zu nutzen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn zunächst eine mündliche Absprache getroffen wurde und diese dann per E-Mail oder Protokoll noch einmal festgehalten wird (Stephens und Rains 2011). Um die unterschiedlichen Kommunikationsmedien effektiv nutzen zu können, gibt es verschiedene Anhaltspunkte. Neben der Wichtigkeit von synchroner Kommunikation für erhöhtes Präsenzbewusstsein und Zusammengehörigkeitsgefühl (Olson und Olson 2000) sind auch die Vorteile von E-Mail-Kommunikation zu beachten. Hierbei spielt nicht nur die automatische Dokumentation eine Rolle, sondern auch die Flexibilität und der schnelle Zugriff auf die Information durch die Teammitglieder (Gillam und Oppenheim 2006, 164). Hinzu kommt die Sprachgenauigkeit. Lernen die Teammitglieder, genau zu formulieren, ist die geschriebene Sprache oft einfacher zu verstehen als eine schnelle Absprache am Telefon. Gerade in internationalen Teams ist die Sprachgenauigkeit daher besonders wichtig (Shachaf 2008). Um die vielen Wege der Kommunikation, die durch Kollaborationsmedien eröffnet werden, möglichst effektiv zu nutzen, können Kommunikationsnormen helfen. Diese Normen bringen Klarheit in den Teamarbeitsprozess und garantieren einen korrekten Informationsaustausch mit regelmäßiger Interaktion und wiederkehrendem Feedback (Cortellazzo et al. 2019, 14).

Ein weiterer Fokus der Forschung lag auf den Eigenschaften der virtuellen Teams in ihren verschiedenen Teamkonstellationen sowie deren Auswirkungen auf die Effektivität. So stellten Acai et al. (2018) fest, dass die Entscheidungsfindung eines Teams maßgeblich von dessen Zusammensetzung abhängt (Acai et al. 2018). Eine Überlegung bezüglich der Aufstellung virtueller Teams ist, diese aus Mitgliedern erfolgreicher traditioneller Teams zu bilden, da viele Merkmale der Teamarbeit auch im virtuellen Kontext erhalten bleiben (Siebdrat et al. 2009).

Wie bereits zu Beginn dieser Arbeit festgestellt, gibt es trotz umfangreicher Forschung zum Thema virtuelle Zusammenarbeit bisher jedoch wenig Literatur zu den Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder. Zunächst ist hier Krumm et al. (2016) zu nennen, welche anhand einer Literaturanalyse die Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams dem Great-Eight-Kompetenzmodell (Bartram 2005) zuordnen. Daneben existieren zwei weitere Studien, welche ebenfalls auf Literaturrecherche basieren. Zum einen

teilen Schulze und Krumm (2017) die Eigenschaften von Teammitgliedern in die sechs Kompetenzcluster „Medien, Kommunikation, Vertrauen, Interkulturalität, Selbstmanagement und Konfliktmanagement“ auf. Diese Cluster ergaben sich aus den bis dahin bestehenden Studien zu virtuellen Teams. In ihrer Arbeit verbanden sie die einzelnen Fähigkeiten mit virtualitätsbezogenen Herausforderungen. Dabei kamen sie unter anderem zu der Erkenntnis, dass alle diese Herausforderungen eine Motivationskomponente besitzen, was Motivation zur essenziellen Eigenschaft von Teammitgliedern virtueller Teams macht (Schulze und Krumm 2017).

Die dritte Studie zum Thema Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams teilt die Eigenschaften ebenfalls in sechs Kompetenzcluster ein. Diese unterscheiden sich jedoch leicht von Schulze und Krumm (2017). Statt „Vertrauen“ und „Konfliktmanagement“ stellen Kolm et al. (2021) „Kollaboration“ und „domänenspezifische Kompetenz“ als Cluster fest. Das Cluster „Medien“ heißt bei ihnen „luK-Technik“. Nach Festlegung der Cluster untersuchten sie die Häufigkeit der einzelnen Kompetenzen¹ in der Literatur. Dabei stellte sich heraus, dass Fähigkeiten des Clusters „Kommunikation“ mit Erwähnung in sechs der 15 untersuchten Studien das am häufigsten vertretene Kompetenzcluster war. Eine weitere Erkenntnis war, dass bisherige Studien sich oftmals auf eine einzelne Kompetenz¹ oder ein einzelnes Kompetenzcluster konzentrierten und die Wichtigkeit in virtuellen Teams untersuchten. Eine Betrachtung der benötigten Kompetenzen¹ als Ganzes fehlt jedoch bisher (Kolm et al. 2021). Um diese Forschungslücke zu schließen und die vorhandene Literatur um praktische Erkenntnisse zu erweitern, untersucht diese Bachelorarbeit mittels Experteninterviews in Projektteams des IT-Bereichs die von Teammitgliedern benötigten Fähigkeiten und Eigenschaften.

¹ „Kompetenzen“ ist in diesem Kapitel aus der Literatur übernommen. Im weiteren Verlauf der Arbeit (s. Kapitel 2.2) wird der Begriff jedoch im Zusammenhang mit dem KSAO-Modell definiert und daraufhin entsprechend dieser Definition genutzt.

2.2 DAS KSAO-MODELL

KSAO steht für die Begriffe „Knowledge“, „Skills“, „Abilities“ und „Other Characteristics“, die sich mit den Begriffen „Wissen“, „Fertigkeiten“, „Kompetenzen“ und „Andere Merkmale“ ins Deutsche übersetzen lassen. Zurück gehen diese Kategorien auf den amerikanischen Psychologen David C. McClelland, der 1973 zunächst das KSA-Modell entwickelte. Er unterschied „Wissen“, „Fertigkeiten“ und „Kompetenzen“ voneinander, um Fähigkeiten und Eigenschaften, die für bestimmte Aufgabenbereiche oder Rollen benötigt werden, systematisch unterscheiden zu können. Er argumentierte, dass gewöhnliche Intelligenztests kein ausreichendes Mittel seien, um die Geeignetheit von BewerberInnen für eine Stelle zu beurteilen (McClelland 1973). Im Laufe der Zeit wurde das Modell weiterentwickelt und um „Andere Merkmale“ ergänzt, um ein ganzheitliches Bild der Eigenschaften von BewerberInnen und Arbeitnehmenden bieten zu können. Heute werden KSAOs oft als übergeordnetes Modell für verschiedene Kompetenzmodelle betrachtet. In vielen Quellen zu Eigenschaften von Teammitgliedern wird es verwendet und innerhalb der Forschung noch einmal spezifiziert. So nutzen beispielsweise auch Schulze und Krumm (2017) das KSAO-Modell als Grundlage für ihre festgelegten Kompetenzcluster (Schulze und Krumm 2017). Dieses Vorgehen wird auch in der vorliegenden Arbeit angewendet. Das KSAO-Modell soll zunächst die deduktive Kategorienbildung der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ermöglichen, woraufhin mittels induktiver Vorgehensweise Unterkategorien gebildet werden (Mayring 2010). Dazu werden hier zunächst die Begriffe „Wissen“, „Fertigkeiten“, „Kompetenzen“ und „Andere Merkmale“ erklärt und voneinander abgegrenzt. Um das Modell zu veranschaulichen, fasst Abbildung 1 die wichtigsten Informationen und Abgrenzungsmerkmale der einzelnen Kategorien noch einmal zusammen.

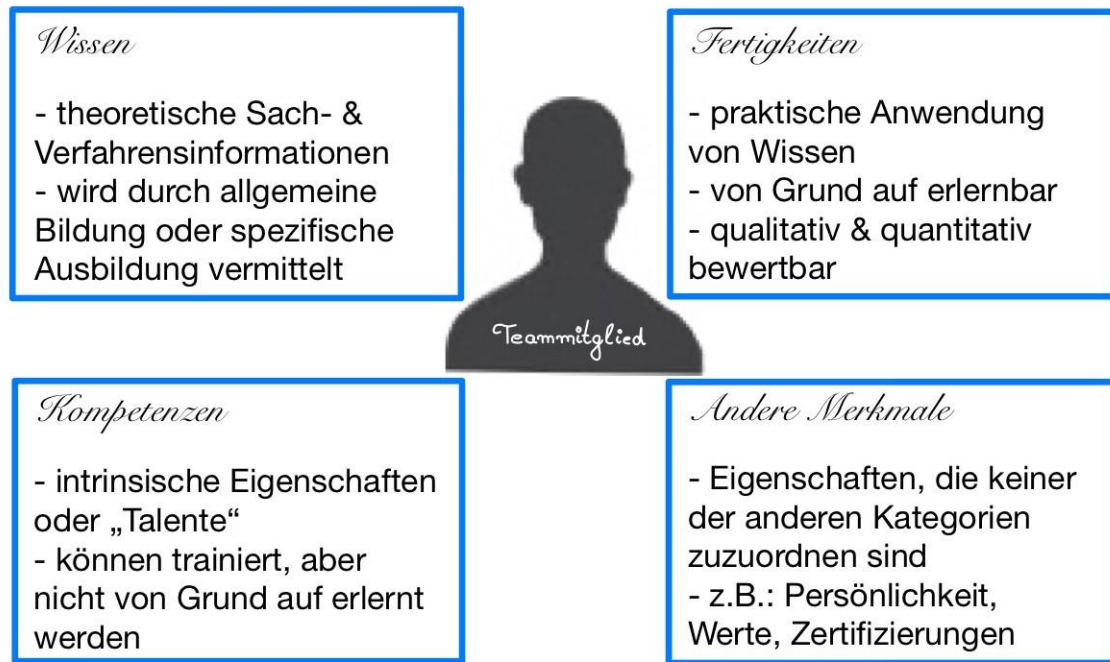


Abbildung 1: Das KSAO-Modell (Quelle: Eigene Darstellung)

Wissen (Knowledge): Als Wissen werden Informationen bezeichnet, die das Verständnis eines Sachverhalts oder eines Prozesses ermöglichen. Dabei geht es nicht um die praktische Erfahrung, sondern um reine Sach- oder Verfahrensinformationen (Derera 2021). Diese Fachkenntnisse werden entweder durch allgemeine Bildung oder durch spezifische Ausbildungen vermittelt, weshalb die Tiefe des Kenntnisstands unmittelbar mit dem Bildungsgrad zusammenhängt. Die Anforderungen an den Wissensstand einer Person ändern sich entsprechend der angestrebten Position (Musvaire 2021).

Fertigkeiten (Skills): Fertigkeiten sind erforderlich, um gestellte Aufgaben möglichst präzise oder schnell auszuführen. Sie stellen die eigentliche Anwendung von Wissen dar und lassen sich durch Leistungstests sowohl qualitativ als auch quantitativ bewerten. Außerdem können sie durch Schulungen oder praktische Erfahrung entwickelt oder gefördert werden (Derera 2021). Skills werden in zwei verschiedene Arten unterteilt. Auf der einen Seite gibt es Hard Skills, welche immer erst erlernt werden müssen und sich durch kontinuierliches Üben verbessern lassen, beispielsweise Autofahren. Auf der anderen Seite gibt es die sogenannten Soft Skills. Diese sind bei vielen Personen bereits von Natur aus vorhanden, können

aber dennoch von Grund auf erlernt werden. Soft Skills können ebenso wie Hard Skills trainiert und verbessert werden (Musvaire 2021).

Kompetenzen (Abilities): Kompetenzen sind solche Eigenschaften, die hauptsächlich von Natur aus vorhanden sind. Sie werden daher auch als stabile Eigenschaften bezeichnet. Dazu zählen sowohl kognitive als auch sensorische und körperliche Fähigkeiten. Sie können durch Training zwar verbessert, aber nicht von Grund auf erlernt werden (Musvaire 2021). Es sind also intrinsische Fähigkeiten oder Talente, die daher auch als „besondere Skills“ bekannt sind. Um Missverständnisse zu vermeiden, werden sie im Verlauf dieser Arbeit jedoch nur als „Kompetenzen“ bezeichnet. Sie sind nicht nur schwerer zu lehren, sondern ebenfalls schwerer zu messen als Fertigkeiten oder Wissen (Derera 2021).

Anderer Merkmale (Other Characteristics): Zuletzt gibt es noch die „Anderen Merkmale“. Diese umfassen alle Eigenschaften, die keiner der oberen Kategorien zugeordnet werden können. Dazu gehören beispielsweise Werte oder Persönlichkeitsmerkmale, aber auch Zertifizierungen und Zeugnisse (Musvaire 2021). Sie haben Einfluss darauf, wie eine Person ihre Aufgaben und Verantwortlichkeiten wahrnimmt. So kann eine Person für eine bestimmte Rolle zwar das nötige Wissen, die nötigen Fertigkeiten und die nötigen Kompetenzen haben und dennoch aufgrund ihrer Persönlichkeit ungeeignet für diese Rolle sein, wenn sie ihre Verantwortung nicht gewissenhaft trägt. Des Weiteren können Werte, welche nicht mit dem Unternehmen übereinstimmen, für das die Person arbeitet, zu Frustration und fehlender Motivation führen. Daher sind auch diese „Anderen Merkmale“ bei der Beurteilung von potenziellen oder bestehenden MitarbeiterInnen zu beachten (Musvaire 2021).

Die Unterscheidung zwischen diesen Kategorien ermöglicht nicht nur eine gezielte Suche nach geeigneten KandidatInnen und eine genauere Stellenbeschreibung, sondern hilft auch dabei, Qualifikationslücken gezielt zu schließen und angepasste Schulungen zu entwickeln. Dies wiederum ermöglicht, zusammen mit den Erkenntnissen dieser Arbeit, eine effektivere Förderung von Mitarbeitenden und unterstützt somit die erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit.

2.3 DEFINITION „VIRTUELLES TEAM“

Es gibt verschiedene Ansätze zur Definition des Begriffs „virtuelles Team“. So kann es sich bei einem virtuellen Team um ein geografisch verteiltes Team handeln, welches gemeinsam Themen erarbeitet, indem es mit technologiegestützten Tools kommuniziert (Gillam und Oppenheim 2006, 161). Das bedeutet, virtuelle Teams sind nicht räumlich oder zeitlich begrenzt (Lipnack und Stamps 1997, 6–7). Ein weiterer Ansatz ist die Definition als Gruppe von ExpertInnen, die geografisch getrennt sind, aber voneinander abhängige Aufgaben erledigen. Um dies umsetzen zu können, nutzen sie IuK-Technologie (Lipnack und Stamps 2000). Alle Definitionsansätze haben gemeinsam, dass die Abhängigkeit von IuK-Technologie ein wesentliches Merkmal virtueller Teams ist (Gallenkamp et al. 2010, 290). Dabei ist es nicht entscheidend, ob nur ein einziges oder alle Teammitglieder über digitale Medien miteinander verbunden sind (Hertel et al. 2005). Sobald zwei oder mehr Mitglieder an gemeinsamen oder voneinander abhängigen Aufgaben arbeiten und für die Kommunikation hauptsächlich digitale Medien nutzen, da sie an verschiedenen Standorten platziert sind, spricht man in der Literatur von virtuellen Teams (Gallenkamp et al. 2010, 291). Ein solches Team kann dabei inter- oder intraorganisational sein. Während interorganisationale Teams über Organisationsgrenzen hinweg agieren, setzt sich ein intraorganisationales Team lediglich aus Mitgliedern der gleichen Organisation zusammen. Auch der Grad der Kontinuität, also die Unterscheidung zwischen dauerhaft bestehenden und vorübergehend gebildeten Teams und der Grad der Virtualität sind Unterscheidungsmerkmale virtueller Teams (Griffith et al. 2003). Als Grad der Virtualität wird unterschieden, ob ein Team rein virtuell, hybrid oder aber rein physisch zusammenarbeitet. Im Verlauf dieser Arbeit werden intraorganisationale Teams betrachtet, welche trotz ihrer nur national in Deutschland verteilten Mitglieder zum überwiegenden Teil über IuK-Technik kommunizieren und sich wenig bis gar nicht in Präsenz treffen.

Neben den schon genannten Merkmalen gibt es weitere Dimensionen, wie Teams differenziert werden können. Nach Duarte und Snyder (2011) gibt es sieben Arten virtueller Teams. Sie unterscheiden das „networked team“, welches ein bestimmtes Ziel verfolgt, jedoch je nach benötigter Expertise aus wechselnden Teammitgliedern besteht, vom „parallel team“, welches oftmals kurzfristig gebildet wird, um spezifische Aufgaben mit weltweit verteilten Mitgliedern zu erfüllen. Die dritte Art definieren sie als „project or

product-development team“, welches Aufgaben erfüllt, die nicht zum Tagesgeschäft gehören, messbare Ziele erreichen soll und feste Mitglieder besitzt. Daneben existiert das „work or production team“. Dieses erledigt kontinuierliche Aufgaben eines bestimmten Funktionsbereichs in einem feststehenden Team. Die fünfte Art ist das sogenannte „service team“, dessen Mitglieder unterschiedliche Zeitzonen zu ihrem Vorteil nutzen, um eine unterstützende Rolle einzunehmen. Diese Verteilung über die ganze Welt führt automatisch zu einer Art Schichtsystem, welche ohne den Einsatz von Nachtschichten in einzelnen Ländern dennoch einen 24-Stunden-Betrieb ermöglicht. Zuletzt gibt es noch das „management team“, dessen Mitglieder in großen Unternehmen an dessen unterschiedlichen Standorten eingesetzt sind, um organisatorische Aufgaben zu übernehmen sowie das „action team“, welches vor allem für Notfälle aufgestellt wird, da es extrem schnell reagiert (Duarte und Snyder 2011). Im Verlauf dieser Arbeit liegt der Fokus auf den „project or product-development teams“. Da dieser Definition entsprechende Teams aus festen Mitgliedern bestehen und auch in vielen nationalen, deutschen Unternehmen vertreten sind, entsprechen ihre Mitglieder genau der Zielgruppe der Interviews. Außerdem wird durch diese Abgrenzung eine Vergleichbarkeit über verschiedene Organisationen hinweg erreicht.

3 FORSCHUNGSMETHODE

In diesem Kapitel wird das Vorgehen erklärt, welches zur Beantwortung der Forschungsfrage angewandt wurde. Es unterteilt sich in die Datenerhebung (s. Kapitel 3.1) und die Datenauswertung (s. Kapitel 3.2). Die Erläuterung der Forschungsmethode führt zu einer besseren Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse.

3.1 DATENERHEBUNG

Um die festgestellte Forschungslücke (s. Kapitel 1.1) zu schließen, wurden semistrukturierte Experteninterviews durchgeführt. Bevor diese Methode zum Einsatz kommen kann, muss jedoch die Grundlage durch Literaturrecherche geschaffen werden (s. Kapitel 2). Dies ist nicht nur zur Aufdeckung der Forschungslücke relevant, sondern liefert auch das für die Interviews nötige Vorwissen (Turner 2014).

Ist dieser Grundstein gelegt, kann ein Interviewleitfaden erstellt werden. Dieser stellt die Vertrauenswürdigkeit der gewonnenen Informationen sicher (Kallio et al. 2016, 8), da er zur Objektivität und Glaubwürdigkeit der Studie beiträgt (Kallio et al. 2016, 1). Bei der Erstellung sind folgende Schritte einzuhalten:

Als Erstes müssen verschiedene Vorentscheidungen getroffen werden. Dazu gehört einerseits das Wissen um die benötigten Informationen, welche sich aus dem Forschungsziel ergeben (Sreejesh et al. 2013, 144). In dieser Arbeit sind also alle Informationen relevant, die zur Beantwortung der Forschungsfrage „Welche Eigenschaften und Fähigkeiten werden von Teammitgliedern in virtuellen Projektteams der IT-Branche benötigt?“ beitragen. Andererseits muss eine Zielgruppe für die Befragung festgelegt werden (Sreejesh et al. 2013, 144). Diese besteht in dieser Arbeit aus ExpertInnen, zu welchen grundsätzlich alle Mitglieder eines überwiegend virtuell arbeitenden Projektteams, deren Führungskräfte, sowie Mitarbeitende im Bereich des Personalwesens zählen.

Zuletzt muss über die Art der Befragung entschieden werden (Sreejesh et al. 2013, 144). Diese soll in Form von Interviews erfolgen, was bedeutet, dass offene Fragen gestellt

werden. Im Gegensatz zu geschlossenen Fragen, welche sich durch vordefinierte Antwortmöglichkeiten auszeichnen (Sreejesh et al. 2013, 149), beantworten die ExpertInnen offene Fragen mit ihren eigenen Worten so kurz oder ausführlich, wie sie es für notwendig halten. Das hat den Vorteil, dass im Vorhinein nicht über mögliche Antworten entschieden werden muss und neue Erkenntnisse gewonnen werden können, welche in der Literatur bisher nicht bedacht worden sind (Sreejesh et al. 2013, 148).

Sind diese Vorentscheidungen getroffen, wird als Nächstes der Frageninhalt festgelegt. Dabei helfen die von Sreejesh (2013) vorgeschlagenen fünf Hauptfragen (Sreejesh et al. 2013, 145), nach denen jede festgelegte Frage geprüft wird:

- (1) Welchen Nutzen haben die erhobenen Daten?
- (2) Wie effektiv ist eine Frage bei der Erstellung der erforderlichen Daten?
- (3) Kann der/die Befragte die Frage richtig beantworten?
- (4) Ist der/die Befragte bereit, die Frage genau zu beantworten?
- (5) Wie groß ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Antwort durch äußere Umstände beeinflusst werden?

So wird sichergestellt, dass keine überflüssigen Fragen gestellt werden, was nicht nur die Geduld der befragten Personen schont, sondern auch die Auswertung der Antworten vereinfacht. Erfüllt eine Frage die oben genannten Kriterien, wird sie auf ihre Effektivität geprüft. Dabei wird sichergestellt, dass es sich nicht um eine Doppelfrage handelt, welche man in zwei Fragen aufteilen sollte, um genaue Antworten zu erhalten. Des Weiteren ist bei der Fragestellung eine gut verständliche Formulierung zu wählen, damit die Antwort die gewünschten Daten enthält (Sreejesh et al. 2013, 145–146). Zudem ist ein gemeinsamer Wortschatz zwischen InterviewerIn und ExpertIn zu nutzen. Es sollten außerdem keine voreingenommenen Formulierungen gebraucht werden, keine Annahmen getroffen werden, die nicht belegt sind und der Bezugsrahmen sollte beachtet werden (Sreejesh et al. 2013, 153). Der Bezugsrahmen ergibt sich beispielsweise aus der Branche oder dem Tätigkeitsfeld der Befragten. Dort können einzelne Begriffe andere Bedeutungen haben als in anderen Branchen. Auch zeitliche Angaben wie „oft“ oder „häufig“ sollten konkretisiert werden (Sreejesh et al. 2013, 154).

Im fünften Schritt wird die Fragereihenfolge festgelegt. Dazu werden die Fragen in fünf Blöcke eingeteilt: „Einleitungsfragen“, „Qualifizierende Fragen“, „Aufwärmfragen“,

„Spezifische Fragen“ und schließlich „Demografische Fragen“ (Sreejesh et al. 2013, 156). „Einleitungsfragen“ sind sogenannte Eisbrecher. Oft werden hier ja-/nein-Fragen verwendet, dies ist jedoch kein Muss. Bei diesen Fragen geht es zunächst darum, Vertrauen aufzubauen und die Teilnehmenden zur Kooperation zu bewegen (Sreejesh et al. 2013, 156). „Qualifizierende Fragen“ prüfen, wie der Name vermuten lässt, ob die befragte Person sich für die Beantwortung aller Fragen eignet. Sie stellen sicher, dass es einen relevanten Bezug zum Forschungsthema gibt, welcher eine Auswahl als ExpertIn rechtfertigt (Sreejesh et al. 2013, 157). Nach den „Qualifizierenden Fragen“ folgen die „Aufwärmfragen“, welche zum Ziel haben, die befragte Person an bestimmte Fakten zu erinnern, die mit dem untersuchten Thema zusammenhängen. Indem langsam in das Thema eingeleitet wird, hat der/die Interviewte die Chance, sich an mehr Details zu erinnern (Sreejesh et al. 2013, 157). Die wichtigsten Fragen sind die sogenannten „Spezifischen Fragen“. Diese sind essenziell, um die Forschungsfrage zu beantworten. Die Antworten auf die hier gestellten Fragen spielen die größte Rolle in der Datenerhebung und -analyse (Sreejesh et al. 2013, 157). Abgeschlossen wird das Interview mit den „Demografischen Fragen“. Diese sind wichtig, um die vorherigen Antworten in den korrekten Kontext zu setzen. Sie unterscheiden die Merkmale der Befragten. Dazu gehören neben Geschlecht und Alter in dieser Arbeit auch der genaue Beruf und die Entfernung von Wohn- und Arbeitsplatz. Diese Fragen werden bewusst an das Ende eines Interviews gestellt, um möglichen Widerstand zu vermeiden. Außerdem wird die Aufmerksamkeit so nicht schon am Anfang vom eigentlichen Thema abgelenkt (Sreejesh et al. 2013, 158).

Im letzten Schritt muss der Leitfaden einer Vorprüfung unterzogen werden. Dabei werden Interviews mit einer kleinen Anzahl an Personen geführt, die den Merkmalen der gewünschten ExpertInnen möglichst entsprechen. Hier werden Fehler oder Ungenauigkeiten in der Fragestellung aufgedeckt und korrigiert. Unverständliche Fragen können einfacher formuliert werden (Turner 2014, 757; Sreejesh et al. 2013, 158). Auch die Angemessenheit und Vollständigkeit der Fragen wird an dieser Stelle gesichert (Kallio et al. 2016, 8). Im Falle dieser Arbeit wurde der erstellte Leitfaden (s. Anhang I) mit drei Teammitgliedern eines virtuellen Teams getestet. Bei Frage 3)a: „Wodurch zeichnet sich Ihrer Meinung nach erfolgreiche virtuelle Teamarbeit aus?“ fiel auf, dass die Formulierung nicht klar verstanden wurde. Die ersten beiden Testpersonen gingen direkt auf Eigenschaften der Teammitglieder ein, nicht jedoch auf das Team als Gesamtes. Daher

wurde die Formulierung zu „Wodurch kennzeichnet sich Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches virtuelles Team? Woran machen Sie den Erfolg fest? (Bspw. Effektive Arbeit, Ziele erreichen)“ angepasst, was bei Testperson drei zum Erfolg führte. Des Weiteren wurde die Frage 4)f nach noch nicht angesprochenen Aspekten oder Eigenschaften im Zusammenhang mit virtueller Teamarbeit an den Schluss der spezifischen Fragen gestellt. Im ersten Entwurf wurde sie vor den Fragen an Personen aus dem Personalwesen gestellt, was den Gesprächsfluss jedoch erschwerte. Um die Interviewführung zu erleichtern, wurde die Reihenfolge im Leitfaden angepasst. Die dritte Änderung war die Aufnahme von Frage 2)e in den Leitfaden, da die Anzahl von Präsenzterminen relevant für die Einschätzung des Virtualitätsgrades und somit für die Vergleichbarkeit der Daten ist. Nach diesem Schritt lag ein endgültiger Leitfaden vor (s. Anhang I), mit dem die Experteninterviews begonnen werden konnten (Sreejesh et al. 2013, 158).

In dieser Arbeit wurden semistrukturierte Interviews geführt. Diese Art der Interviews wird auch halbstrukturiert genannt und ermöglicht durch eine flexible Reihenfolge der festgelegten Fragen einen natürlichen Gesprächsfluss entstehen zu lassen und auf Themen einzugehen, die den ExpertInnen wichtig sind (Cridland et al. 2015). Der Leitfaden bleibt dabei die Orientierung für den Gesprächsverlauf und lenkt diesen in die richtige Richtung. Dennoch darf der/die Interviewte frei erzählen, was neben dadurch entstehendem Vertrauen auch zu neuen Erkenntnissen führen kann, die bei reiner Beantwortung von Fragen nicht aufgekommen wären.

Nachdem die Auswahl der ExpertInnen durchgeführt wurde und der Leitfaden gestanden hat, begann die Interviewvorbereitung. McNamara (2009) legt dafür acht Prinzipien fest. Diese beinhalten neben einer ablenkungsarmen Umgebung und der Angabe der ungefähren Gesprächsdauer auch, den Zweck des Interviews und dessen Vertraulichkeit darzulegen, das Format des Interviews vorzustellen und eine Art der Aufzeichnung vorzubereiten und zu kommunizieren. Daneben sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, vorab Fragen zu stellen und im Nachhinein Kontakt aufzunehmen (McNamara 2009). Dies wurde auch im Anschreiben an potenzielle Interview-PartnerInnen beachtet (s. Anschreiben). Während des Interviews ist dann auf ein funktionierendes Aufzeichnungsgerät zu achten. Außerdem sollte immer nur eine Frage auf einmal gestellt werden. Diese ist so neutral wie möglich vorzubringen. Im Verlauf des Interviews

ist es wichtig, die ExpertInnen zu Antworten zu ermuntern und ihren Redefluss möglichst wenig zu unterbrechen, solange dieser sich auf das Forschungsthema bezieht und potenziell relevante Informationen preisgibt. Sollte der/die Interviewte abschweifen, kann mit einem Übergang wieder auf das Hauptthema zurückgelenkt werden (McNamara 2009).

3.2 DATENAUSWERTUNG

Nachdem potenzielle ExpertInnen ausgewählt wurden, wurden diese per E-Mail-Anschreiben (s. Anhang II) kontaktiert. Zugestimmt haben sieben der neun angefragten Personen. Sie stammen aus drei unterschiedlichen deutschen Dienstleistungsunternehmen, welche entweder direkt im IT-Sektor tätig sind oder einen unternehmenseigenen IT-Bereich besitzen. Alle Interviewten arbeiten in national verteilten Teams. Neben einem Personaler und einer Teamleitung wurden ansonsten Teammitglieder aus dem IT-Bereich befragt. Wie bereits in zu Beginn dieser Arbeit beschrieben (s. Kapitel 2.3) handelt es sich bei diesen Teams um „project or product-development-teams“ (Duarte und Snyder 2011). Die weiteren Merkmale der unterschiedlichen ExpertInnen sind Tabelle 1 zu entnehmen. Es wurde darauf geachtet, aus jedem Unternehmen die gleiche Anzahl an Teammitgliedern zu befragen, sowie Diversität in Geschlecht und Alter abzubilden. Dabei wurde das Alter in Altersspannen aufgeteilt, welche sich an der Aufteilung nach Generationen (Zahr 2022) orientiert, um mehr Anonymität der Befragten zu gewährleisten. Nach den Zusagen wurden die Interviewtermine festgelegt. Diese fanden im Zeitraum vom 15.03.2023 bis zum 23.03.2023 per Videokonferenz statt, was nicht nur den Zeitaufwand verringerte und die Flexibilität erhöhte, sondern auch Interviews mit Personen an einem entfernten Standort problemlos ermöglichte. Gleichzeitig erlaubte das Video trotz räumlicher Distanz ein Face-to-Face Gespräch. Die Videokonferenzen dauerten jeweils 30 bis 40 Minuten. Sie bestanden aus einer kurzen Einführung, in der nicht nur die Relevanz des Themas und der Ablauf des Interviews erläutert wurden, sondern, wie schon im Anschreiben, auf die Vertraulichkeit und Anonymität hingewiesen wurde. Daraufhin folgte das Einholen des Einverständnisses für eine Tonaufnahme. Der Interviewteil wurde mithilfe der Sprachaufnahmefunktion des Handys aufgezeichnet, um die anschließende Transkription zu ermöglichen.

| ExpertIn | Geschlecht | Alter | Unternehmen | Berufsbezeichnung |
|----------|------------|-------|-------------|------------------------------------------------|
| E1 | Weiblich | 28-43 | 1 | IT Business Analystin |
| E2 | Männlich | 13-27 | 2 | Working Student IT Digital Customer Experience |
| E3 | Männlich | 44-58 | 1 | Referatsleiter |
| E4 | Weiblich | 13-27 | 2 | Agile Coach |
| E5 | Weiblich | 28-43 | 3 | Projektmanagerin |
| E6 | Männlich | 28-43 | 3 | Service Sub-Owner |
| E7 | Männlich | 28-43 | 1 | Personaler |

Tabelle 1: Befragte ExpertInnen (Quelle: Eigene Darstellung)

Diese Verschriftlichung der Audioaufnahme dokumentiert das Gesagte nicht nur so, dass es ausgewertet werden kann, sie dient auch der Zugänglichmachung des Materials für Außenstehende (Dresing und Pehl 2017, 2). Da es in dieser Arbeit um sachliche Erkenntnisse geht, jedoch nicht um eine psychologische Fragestellung, wurden Füllwörter und Pausen in den Transkripten vereinheitlicht und durch „(...)“ ersetzt, da Unsicherheiten oder Überlegungen nicht relevant für die hier angestrebten Erkenntnisse sind (Dresing und Pehl 2017, 4). Lediglich ein zustimmendes „Mmh“ der Interviewerin wurde berücksichtigt, da diese Zustimmung relevant für die weitere Ausführung oder die Bestätigung der Aussage ist, was die interviewte Person zu weiteren Ausführungen ermuntert und somit als wichtiger Bestandteil des Interviews betrachtet werden kann (McNamara 2009).

Um die schon angesprochene Anonymität zu garantieren und dennoch einen verständlichen Ablauf in den Transkripten sicherzustellen, wurden die Experten und Expertinnen mit der Bezeichnung „E1“ bis „E7“ gekennzeichnet, während die Fragestellerin mit einem „I“ dargestellt wurde (s. Anhang A bis Anhang G).

Nachdem die Transkription der Interviews erfolgt ist, begann die Auswertung des vorliegenden Materials. Dazu wurde auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zurückgegriffen (Mayring 2010). Dieser beschreibt die Einordnung des Materials in verschiedene Kategorien als „zentrales Instrument“ (Mayring 2010, 49). Durch das

zugrunde gelegte Kategoriensystem wird einerseits die Nachvollziehbarkeit der Analyse ermöglicht. Andererseits sorgen die Kategorien für eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse, da die Reliabilität eingeschätzt werden kann (Mayring 2010, 50).

Um die qualitative Inhaltsanalyse durchzuführen, mussten zunächst vorbereitende Schritte durchgeführt werden. Die Analyse des Ausgangsmaterials besteht aus drei Teilschritten: der Festlegung des Materials, der Analyse der Entstehung und der Beschreibung der formalen Charakteristika, also der Form, in welcher das Material vorliegt (Mayring 2010, 52–53). Diese Vorbereitung erfolgte bereits zu Anfang des Kapitels. Der zweite Teil der Vorbereitung war die Festlegung der Fragestellung, nach welcher das Ausgangsmaterial analysiert werden soll (Mayring 2010, 56). Die vorliegende Arbeit thematisiert vorwiegend den Inhalt der einzelnen Aussagen. Zwar besteht immer ein gewisser Bezug zu der jeweils interviewten Person, dieser steht hier jedoch nicht im Vordergrund, da die Beantwortung der Forschungsfrage nicht im direkten Zusammenhang zu einzelnen Personen steht.

Nach dieser Vorbereitung konnte die Analyse der Transkripte beginnen. Zunächst wurde eine deduktive Kategorienbildung anhand des zu Anfang erklärten KSAO-Modells (s. Kapitel 2.2) vorgenommen. Mayring bezeichnet diese als „inhaltliche Strukturierung“ (Mayring 2010, 66). Dabei werden die einzelnen Aussagen nach einem vorher festgelegten Kategoriensystem geordnet. In diesem Fall wurden also die Kategorien „Wissen“, „Fertigkeiten“, „Kompetenzen“ und „Andere Merkmale“ betrachtet. Um die einzelnen Aussagen den jeweiligen Kategorien zuzuordnen, wurden hier zunächst „Ankerbeispiele“ (Mayring 2010, 92) aufgeführt, woraufhin Kodierregeln festgelegt werden konnten (s. Tabelle 2), um Unklarheiten bei der Zuordnung zu vermeiden (Mayring 2010, 92).

Nun konnte das Material auf die vier Kategorien aufgeteilt werden. Dazu wurden die Interviews mithilfe von Tabellen paraphrasiert (s. Anhang H bis Anhang N), was bedeutet, dass nicht inhaltstragende Textbestandteile gestrichen wurden und lediglich eine beschreibende Form der Inhalte erhalten blieb. Dieses Vorgehen vereinfacht die Zuordnung des Materials, da der Text auf die wesentlichen Inhalte reduziert wird (Mayring 2010, 69).

| Kategorie | Definition | Ankerbeispiel | Kodierregel |
|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wissen (Knowledge) | Informationen, welche ein theoretisches oder praktisches Verständnis eines Sachverhalts oder eines Prozesses ermöglichen. | „..., dass man so nen Überblick hat, was für Funktionen überhaupt (...) ja das Kollaborationstool dann hat.“ (E2) | Sach- oder Verfahrensinformationen, die theoretisch vermittelt und ohne praktische Erfahrung erlangt werden können. |
| Fertigkeiten (Skills) | Anwendung von Wissen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Fertigkeiten können von Natur aus vorhanden sein, sind aber immer auch von Grund auf erlernbar. | „..., aber auch, ganz wichtig, dass man auch Dinge (...) auch anspricht, ohne, ohne den anderen, sag ich mal (...), zu verletzen, sondern dass der andere das auch konstruktiv aufnimmt. Und das ist glaub ich so ne, so ne Kunst, die man miteinander lernen muss und insbesondere das auch auf der Distanz.“ (E6) | Fähigkeiten, die von Grund auf erlernbar sind, durch Schulungen vermittelt werden können und sowohl qualitativ als auch quantitativ bewertbar sind. |
| Kompetenzen (Abilities) | Eigenschaften, die im Kern von Natur aus vorhanden sind. | „...diese Fähigkeit (...) sich alleine mit irgendwas zu beschäftigen, ich glaub, die ist wichtig.“ (E3) | Talente, die nicht erlernbar sind, jedoch mit Training verbessert werden können. |
| Andere Merkmale (other Characteristics) | Alle Eigenschaften, die keiner der anderen Kategorien zugeordnet werden können. Dazu gehören Persönlichkeit, Werte oder Zertifikate. | „(...) Verlässlichkeit. Also wenn man wirklich nicht teilnimmt, dann auch wirklich absagen und nicht einfach gar nichts sagen und dann nicht antanzen oder sonst was. (...) Genau Verlässlichkeit.“ (E2) | Merkmale, die keiner der oberen Kategorien zugeordnet werden können, aber dennoch Einfluss auf die Art der Aufgabenerfüllung haben. |

Tabelle 2: Kodierregeln für die deduktive Kategorienbildung (Quelle: Eigene Darstellung)

Nachdem die deduktive Kategorienzuordnung erfolgt ist (s. Anhang H bis Anhang N), konnten innerhalb der vier Kategorien durch induktives Vorgehen Unterkategorien gebildet werden. Bei diesem Vorgehen werden die Kategorien anhand des vorliegenden Materials gebildet. Durch die vorangegangene deduktive Kategorienbildung war das

Material bereits paraphrasiert. Diese Paraphrasen konnten nun auf ihren Inhalt untersucht werden, wobei inhaltsgleiche Paraphrasen zunächst gestrichen wurden. Einander ähnliche Paraphrasen wurden in einer sogenannten Generalisierung zusammengefasst (s. Anhang O bis Anhang R). Diese Generalisierungen führten zum ersten Entwurf des Kategoriensystems. Alle ursprünglich festgelegten Paraphrasen wurden diesen Kategorien jetzt wieder zugeordnet. Dabei ist sowohl darauf zu achten, dass die gebildeten Kategorien das Ausgangsmaterial repräsentieren, als auch darauf, dass alle ursprünglichen Paraphrasen einer der Kategorien entsprechen. Sollte dies nicht gegeben sein, wird das Kategoriensystem entsprechend angepasst, bis alle Paraphrasen in eine passende Unterkategorie eingeordnet werden können (Mayring 2010, 69). Die dadurch entstandenen 34 Unterkategorien werden im folgenden Kapitel 4 genauer ausgeführt. Da die Datenauswertung die Grundlage für die Beantwortung der Forschungsfrage bildet, wurde sie gewissenhaft durchgeführt, um die Ergebnisse nachvollziehbar darlegen zu können.

4 ERGEBNISSE

Wie in Kapitel 3.2 bereits beschrieben, wurde das Ausgangsmaterial zunächst paraphrasiert und die einzelnen Aussagen den vier Kategorien des KSAO-Modells zugeordnet. Dazu wurde je Interview eine Tabelle erstellt, welche jeder Aussage der befragten Person in eine entsprechende Paraphrase fasst und ihr die korrekte KSAO-Kategorie zuordnet (s. Anhang H bis Anhang N). Um einen besseren Überblick zu erhalten und mit dem induktiven Vorgehen starten zu können, wurden nun vier weitere Tabellen erstellt, welche jeweils eine der Kategorien „Wissen“, „Fertigkeiten“, „Kompetenzen“ und „andere Merkmale“ zusammenfassen (s. Anhang O bis Anhang R). Diesen Tabellen wurden alle im ersten Schritt gebildeten Paraphrasen zugeordnet, wobei sich wiederholende Paraphrasen weggelassen wurden, um den Umfang zu reduzieren und die Übersichtlichkeit zu erhöhen. Innerhalb dieser neuen Tabellen (s. Anhang O bis Anhang R) wurden die Paraphrasen nun generalisiert. Mithilfe dieser Generalisierungen konnten ähnliche Aussagen zusammengelegt und kodiert werden.

Im nächsten Schritt wurden alle Generalisierungen, die nicht zusammengelegt werden konnten, in fünf neuen Tabellen gesammelt (s. Anhang S bis Anhang W). Auch hier wurden die Tabellen nach den vier KSAO-Kategorien unterteilt. Hinzu kam eine Tabelle, welche Generalisierungen zu Eigenschaften und Fähigkeiten enthält, die sich in ihrer Wichtigkeit laut ExpertInnen in traditionellen und virtuellen Teams nicht unterscheiden (s. Anhang W). Wie in Kapitel 3.2 erklärt, konnten aus diesen Generalisierungen jetzt Unterkategorien gebildet werden. Daraufhin wurde jeder Paraphrase aus den im zweiten Schritt erstellten Tabellen (s. Anhang O bis Anhang R) die passende Unterkategorie zugeordnet, um sicherzustellen, dass alle Paraphrasen bei der Kategorienbildung beachtet wurden und die Kodierung korrekt war. Währenddessen wurden die Unterkategorien kontinuierlich überarbeitet, bis jede Paraphrase in eine passende Unterkategorie des Kategoriensystems eingeordnet werden konnte (s. Anhang O bis Anhang R). Auch die Zuordnung der KSAO-Kategorien innerhalb der während des ersten Schritts entstandenen Tabellen (s. Anhang H bis Anhang N) wurden erneut auf ihre Richtigkeit geprüft. Die finalen Unterkategorien sowie die ExpertInnen, welche die jeweilige Eigenschaft nannten, sind in den folgenden Kapiteln „Wissen in virtuellen Teams“, „Fertigkeiten in virtuellen Teams“, „Kompetenzen in virtuellen Teams“ und „Andere

Merkmale in virtuellen Teams“ jeweils der entsprechenden Tabelle zu entnehmen (s. Tabelle 4, Tabelle 5, Tabelle 6 und Tabelle 7). Innerhalb dieser Unterkapitel werden die gebildeten Kategorien genauer erläutert und mit Aussagen aus den geführten Interviews belegt.

Um einen vollständigen Überblick über die Ergebnisse der Interviews zu geben, sind die Eigenschaften und Fähigkeiten, deren Relevanz sich laut ExpertInnen in traditionellen und virtuellen Teams nicht unterscheidet, in Tabelle 3 aufgeführt. Diese werden jedoch nicht noch einmal einzeln erläutert, da sich diese Arbeit mit den Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams beschäftigt.

| Unterkategorie | Genannt von |
|-------------------------|-------------|
| Wissen: | |
| Wissensverteilung | E4, E5 |
| Fertigkeiten: | |
| Diplomatie | E5, E7 |
| Erkenntnisse teilen | E5, E6 |
| Moderationsfähigkeit | E2 |
| Kompetenzen: | |
| Kompromissfähigkeit | E5, E6, E7 |
| Sozialkompetenz | E5, E7 |
| Andere Merkmale: | |
| Respekt | E7 |
| Verträglichkeit | E5 |
| Zusammenhalt | E4, E5, E6 |

Tabelle 3: Eigenschaften von Teammitgliedern in virtuellen und traditionellen Teams ohne signifikanten Unterschied (Quelle: Eigene Darstellung)

4.1 WISSEN IN VIRTUELLEN TEAMS

Wie in Kapitel 2.2 erklärt, stellt die KSAO-Kategorie „Wissen“ theoretische Informationen dar, welche ohne praktische Erfahrung erlangt werden können. Nach dem oben beschriebenen Vorgehen wurden zwei Unterkategorien gebildet: „Technisches Wissen“ und „Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit“ (s. Tabelle 4). Auf diese Unterkategorien wird im Folgenden genauer eingegangen.

| Unterkategorie | Genannt von |
|--------------------------------------|-------------|
| Technisches Wissen | E1, E2, E5 |
| Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E3, E4, E7 |

Tabelle 4: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Wissen“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Technisches Wissen: Als erste Unterkategorie konnte die Kategorie „Technisches Wissen“ festgelegt werden. Dieses bezieht sich neben Wissen, welches zum Umgang mit der technischen Ausstattung befähigt (E1, E5) auch auf Wissen zu den im Unternehmen genutzten Kollaborationstools (E2). So sagten die befragten ExpertInnen beispielsweise: „Also man muss ja auch mit der Technik so ein bisschen klarkommen“ (E1) und „..., dass man so ‘nen Überblick hat, was für Funktionen das Kollaborationstool dann hat“ (E2).

Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit: Das Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit beschreibt vorrangig das Bewusstsein über die veränderte Arbeitssituation im Homeoffice (E3), welches oftmals durch Schulungen oder Lernplattformen innerhalb der Unternehmen vermittelt wird (E3, E4). Es ermöglicht einen besseren Umgang mit neuen Meetingsituationen. Außerdem ist dieses Wissen sowohl Voraussetzung für die Fertigkeit der „Angepassten Kommunikation“, welcher das Bewusstsein darüber, dass „ein erhöhter Abstimmungsaufwand“ (E7) besteht, vorausgeht als auch für „Angepasste Arbeitsabläufe“. Um Austausch aktiv zu organisieren (E3, E7), muss den Teammitgliedern die Notwendigkeit dazu bekannt sein. Experte 7 merkte an: „Wenn jetzt aber (...) als Unternehmen man das, dieses New-Work-Konzept vielleicht ohne Pandemie hätte umsetzen können, hätt ich mir schon gewünscht, dass man da vielleicht zum Thema Selbstorganisation, arbeiten im Homeoffice, (...) vielleicht auch das Thema virtuelle

Teamkommunikation oder arbeiten in virtuellen Teams und so weiter, wenn man da ein bisschen mehr Input bekommen hätte“ (E7). Eine unternehmensseitige Begleitung der Umstellung zur virtuellen Zusammenarbeit durch Schulungen und Weiterbildungen wird also durchaus gewünscht.

4.2 FERTIGKEITEN IN VIRTUELLEN TEAMS

Die Kategorie „Fertigkeiten“, welche die praktische Anwendung von Wissen und von Grund auf erlernbare Fähigkeiten (s. Kapitel 2.2) darstellt, konnte anhand der Interviews in folgende sieben Unterkategorien eingeteilt werden: „Abgrenzungsfähigkeit“, „Angepasste Arbeitsabläufe“, „Angepasste Kommunikation“, „Eigenorganisation“, „Informationseinforderung“, „Technische Fertigkeiten“ und „Umgang mit Feedback“ (s. Tabelle 5). Auch hier wird im Folgenden einzeln auf die verschiedenen Unterkategorien eingegangen.

| Unterkategorie | Genannt von |
|---------------------------|----------------------------|
| Abgrenzungsfähigkeit | E3, E4, E6 |
| Angepasste Arbeitsabläufe | E3, E4, E5, E6, E7 |
| Angepasste Kommunikation | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 |
| Eigenorganisation | E1, E4, E6, E7 |
| Informationseinforderung | E6, E7 |
| Technische Fertigkeiten | E1, E2, E5, E7 |
| Umgang mit Feedback | E5, E6 |

Tabelle 5: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Fertigkeiten“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Abgrenzungsfähigkeit: Besonders im Homeoffice, wo oftmals die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben verschwimmen, ist die Fähigkeit, Grenzen zu setzen gefordert (E4). Mehrere Befragte sagten aus, dass dies im Homeoffice schwerer fiel (E3, E6). Experte 3 antwortete auf die Frage, was er neu lernen musste: „Aufhören (...) Rechner runterfahren. Ja“ (E3). Auch Experte 6 beschrieb Schwierigkeiten, „den Abschlusspunkt (zu) finden“ (E6).

Angepasste Arbeitsabläufe: Durch die veränderten Umstände der Arbeit im Homeoffice müssen die Arbeitsabläufe entsprechend angepasst werden. Da die eigene Arbeit von den Teammitgliedern anders wahrgenommen wird, wenn man als Team nicht mehr im Büro zusammensitzt, muss die Arbeit besser dokumentiert werden. Hierfür ist es wichtig, das richtige Maß an Dokumentation zu finden (E4). Neue Regeln können dabei allen Teammitgliedern helfen, sich zu orientieren (E5, E6, E7). Austausche untereinander müssen nun aktiv organisiert werden, da sie nicht mehr bei zufälligen Begegnungen stattfinden (E3, E7). Das führt dazu, dass man „für jedes Thema einfach auch Termine“ (E3) macht und zusätzliche Besprechungen für Themen angelegt werden, die „man ansonsten halt einfach am Arbeitsplatz so zwischen Tür und Angel regelt“ (E3).

Angepasste Kommunikation: Genau wie die Arbeitsabläufe muss auch die Kommunikation unter den Teammitgliedern an die virtuelle Umgebung angepasst werden. Im Gegensatz zur grundsätzlichen „Kommunikationsfähigkeit“, einer Kompetenz, auf welche in Kapitel 4.3 noch einmal genauer eingegangen wird, ist die Anpassung der eigenen Kommunikation eine Fertigkeit, die jedes Teammitglied erlernen kann. Dabei ist wichtig, dass die Art der Kommunikation angepasst wird (E1, E3, E4, E5, E6, E7), was unter anderem aus der verringerten Wahrnehmung von Mimik und Gestik resultiert. Dies wird durch folgende Äußerung von Experte 7 unterstrichen: „ein Satz, den man irgendwie äußert, der kriegt ja durch verschiedene Körpersprache oder auch die Art und Weise, wie man das dann letztlich sagt irgendwie nochmal ‘ne andere Bedeutung oder ‘nen anderen Drive“ (E7). Zusätzlich beeinflusst die eigene, veränderte Kommunikation (E7) die gesamte Kommunikation im virtuellen Team. Auch eine erhöhte Frequenz von Austauschen (E2, E3, E6) und die nötige gezieltere Informationsweitergabe, welche sich durch den Umstand ergeben, dass man „nur 5 Minuten am Tag, mit ‘nem kurzen Meeting oder so ‘nem Update-Meeting mit seinen Kollegen“ (E4) spricht, fallen in diese Kategorie. Die Wichtigkeit dieser Fertigkeit lässt sich daran erkennen, dass sie von allen ExpertInnen unabhängig voneinander genannt wurde.

Eigenorganisation: Vier der sieben befragten ExpertInnen nannten Eigenorganisation als eine wichtige Eigenschaft (E1, E4, E6, E7). Diese wird hier als Fertigkeit eingestuft, da es sich um einen sogenannten Soft Skill handelt. Das bedeutet, dass viele Menschen bereits von sich aus selbstorganisiert sind, diese Fähigkeit jedoch auch von Grund auf erlernt werden kann. Eigenorganisation umfasst dabei sowohl „ein gewisses Selbstmanagement“ (E4), in welchem „man sich selbst sehr viel Struktur“ (E4) vorgibt als auch den „Überblick über seine offenen Aufgaben“ (E1) und das Finden eigener Routinen im Homeoffice (E1, E6). Auch gutes Zeitmanagement ist ein Teil der Eigenorganisation. Die veränderten Umstände im Homeoffice führen dazu, dass man „sich die Zeit ein bisschen anders einteilen“ (E1) muss.

Informationseinforderung: Um den Erfolg der virtuellen Zusammenarbeit zu sichern, ist es wichtig, dass Teammitglieder aktiv Informationen einfordern, welche sie für ihre Aufgaben brauchen (E6). Laut Experte 7 verschiebt sich „so ein bisschen das Thema Bring- und, und Holschuld“ (E7), was schon in der Einarbeitung neuer Teammitglieder erfordert, dass diese sich „verschiedene Dinge (...) auch ein bisschen selber einholen“ (E7).

Technische Fertigkeiten: Entsprechend der Kategorie „Technisches Wissen“ gibt es auch die Kategorie „Technische Fertigkeiten“. Diese Fertigkeiten beschreiben die praktische Anwendung des erlernten Wissens und wurden von vier der ExpertInnen genannt. Dabei lassen sie sich analog zum „Technischen Wissen“ aufteilen in Fertigkeiten im Umgang mit der technischen Ausstattung im Allgemeinen (E1, E2, E5) und den Umgang mit den zur Verfügung stehenden Kollaborationstools (E1, E2, E5, E7). Bei Letzterem ist auch der korrekte Einsatz unterschiedlicher Tools und deren Funktionen für verschiedene Aufgaben wichtig (E2, E5). Die Arten der benötigten „Technischen Fertigkeiten“ lassen sich unter anderem aus folgenden Aussagen erkennen: „Man muss natürlich einmal lernen, wie man mit der ganzen Technik umgeht“ (E1) und „das ist natürlich dann auch wichtig, dass ich die Tools dann auch richtig einsetze“ (E2).

Umgang mit Feedback: Zum Umgang mit Feedback zählt nicht nur, konstruktiv mit Kritik umzugehen, was gerade durch die Distanz bei virtueller Zusammenarbeit erschwert sein kann (E6). Auch eine regelmäßige Reflexion, in welcher gemeinsam besprochen wird „was lief gut, was lief schlecht, was kann man besser machen, wie können wir miteinander arbeiten (?)“ (E6) und die Fähigkeit, Dinge anzusprechen „ohne den anderen [...] zu verletzen“ (E6) gehören in diese Kategorie. Dabei gewinnt diese Fertigkeit durch die veränderte Kommunikation, in welcher Gestik und Mimik als Reaktion auf Äußerungen der Teammitglieder eingeschränkt sind, an Relevanz (E5).

4.3 KOMPETENZEN IN VIRTUELLEN TEAMS

Die KSAO-Kategorie „Kompetenzen“ beschreibt Eigenschaften, die zwar trainierbar, jedoch nicht von Grund auf erlernbar sind. Sie kommen also natürlicherweise vor und können bei entsprechender Förderung verbessert werden (S. Kapitel 2.2). Hier entstanden nach induktiver Kategorienbildung 15 Unterkategorien: „Anpassungsfähigkeit“, „Autodidaktik“, „Belastbarkeit“, „Disziplin“, „Eigenständigkeit“, „Engagement“, „Entscheidungskompetenz“, „Kommunikationsfähigkeit“, „Konfliktfähigkeit“, „Konzentrationsfähigkeit“, „Lösungsorientiertheit“, „Professionalität“, „Teamfähigkeit“, „Transparenz“ und „Verantwortung tragen“ (s. Tabelle 6). Auch diese werden im Verlauf des Kapitels noch einmal genauer ausgeführt und mit Aussagen der ExpertInnen untermauert.

| Unterkategorie | Genannt von |
|-------------------------|----------------|
| Anpassungsfähigkeit | E4, E5, E6, E7 |
| Autodidaktik | E2, E3 |
| Belastbarkeit | E6, E7 |
| Disziplin | E4, E6, E7 |
| Eigenständigkeit | E3, E6 |
| Engagement | E2, E4, E6 |
| Entscheidungskompetenz | E1, E6 |
| Kommunikationsfähigkeit | E1, E4, E5 |
| Konfliktfähigkeit | E4, E6, E7 |
| Konzentrationsfähigkeit | E1, E3, E4, E7 |
| Lösungsorientiertheit | E1, E7 |
| Professionalität | E6 |
| Teamfähigkeit | E6, E7 |
| Transparenz | E3, E4 |
| Verantwortung tragen | E1, E5, E6, E7 |

Tabelle 6: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Kompetenzen“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anpassungsfähigkeit: Die erste Unterkategorie der „Kompetenzen“ ist die Anpassungsfähigkeit. Diese wurde nicht nur in Bezug auf die Pandemie und die gezwungene Umstellung von traditioneller zu virtueller Zusammenarbeit genannt: „ich bin eigentlich immer gern ins Büro gefahren, ich hab meine Kollegen immer gern gesehen und mir ist es schon schwergefallen dann (...) nur noch so am Bildschirm miteinander zu sprechen“ (E7). Auch pandemieunabhängig scheint Anpassungsfähigkeit eine wichtige Eigenschaft zu sein. Dies erklärt sich zum einen aus den in Kapitel 4.2 genannten Fertigkeiten, welche größtenteils die Anpassung verschiedener Bereiche wie Kommunikation oder Arbeitsabläufe an den virtuellen Kontext beinhalten. Zum andern fielen online beispielsweise die charakterlichen Unterschiede mehr auf, woran sich die Teammitglieder entsprechend anpassen müssen (E4). Auch ein informellerer Umgang in virtuellen Teams (E5) und die veränderte Wichtigkeit bestimmter Eigenschaften (E7) erfordern die Anpassung daran. Expertin 4 sagte außerdem: „(...) vor Ort hat man immer Pausen eingeplant, Raumwechsel und weiß ich nicht was alles. Online neigt dann doch ja jeder dazu, den Kalender pausenlos füllen. Deswegen war man auch so ein bisschen gezwungen, ganz schnell umzuschwenken“ (E4), was ebenfalls eine gewisse Anpassungsfähigkeit voraussetzt.

Autodidaktik: Zur Fähigkeit der Autodidaktik äußerten sich zwei der Befragten. Zum Umgang mit den Kollaborationstools wurde gesagt: „Also da hab ich halt selber so ein bisschen, nh, paar Sachen rausgefunden“ (E2). Auch eine Aussage von Experte 3 ist der Autodidaktik zuzuordnen, da „diese Fähigkeit sich (...) eigenständig, ja durchzuwurschteln“ (E3) mit der Anforderung der eigenständigen Themenerschließung genau der Definition von Autodidaktik entspricht.

Belastbarkeit: Belastbarkeit wurde ebenfalls von zwei Personen genannt. Dabei spielte die pandemiebedingte, vollständige Umstellung hin zum Homeoffice eine große Rolle. So sagte Experte 6: „für viele Bereiche, die das aber noch nicht so kannten (...), da hat man aber gemerkt, dass es für, jetzt gerade zu Coronazeiten auch, dass die, dass die Mitarbeiter, die Leute gerade, denen fehlte was. Ihr, ihr, ihr Alltag, ins Büro zu kommen, der Austausch mit den Kollegen (...)“ (E6). Doch auch

im Allgemeinen sei es so, dass die virtuelle Zusammenarbeit „mehr abverlangt von einem selbst“ (E7).

Disziplin: Die Fähigkeit Disziplin betrifft neben der eigentlichen Aufgabenerfüllung (E7) auch die Einhaltung der Pausen- und Arbeitszeiten (E4, E6) sowie die Anpassung an die virtuelle Kommunikation, welche durch das „Bild zu den Mitarbeitern“ (E6) bei eingeschalteter Kamera in der Videokonferenz verbessert werde (E6). Auch die Konzentration auf ein Meeting erfordert laut Experte 7 mehr Disziplin, damit man „nicht anfängt nebenbei zu arbeiten“ (E7). Sie kann außerdem als Voraussetzung der in Kapitel 4.2 ausgeführten „Abgrenzungsfähigkeit“ betrachtet werden.

Eigenständigkeit: Sowohl Experte 3 als auch Experte 6 sahen Eigenständigkeit als wichtige Fähigkeit für virtuelle Zusammenarbeit an. Diese ist nicht nur für das Beschäftigen mit den eigenen Aufgaben (E3) wichtig, sondern auch für die selbstständige Weiterbildung (E3). Experte 6 ist dabei der Meinung, dass die virtuelle Zusammenarbeit die Eigenständigkeit nicht nur voraussetzt, sondern diese auch fördert: „Aber ich glaube, wenn man nah an jemandem sitzt, dann, dann (...) also ich war etwas unselbständiger als jetzt aus dem Homeoffice heraus“ (E6).

Engagement: Engagement wurde von drei der sieben ExpertInnen genannt. Dabei geht es vor allem darum, sich in das Team einzubringen (E2, E4, E6). Das kann sowohl bedeuten „seinen Teil beizutragen im Team“ (E4), als auch „..., dass man ab und zu ‘nen Ton von sich gibt“ (E2), wenn man in virtuellen Meetings zusammenkommt.

Entscheidungskompetenz: Das eigenständige Arbeiten im Homeoffice erfordert eine höhere Entscheidungskompetenz. Diese beinhaltet neben dem Bewusstsein über die eigene Entscheidungsbefugnis (E1) auch das „schneller(e) und einfacher(e) Entscheidungen“ (E6) treffen, welches jedoch, wie auch die Eigenständigkeit, im Homeoffice automatisch gefördert werde (E6).

Kommunikationsfähigkeit: Die Kompetenz Kommunikationsfähigkeit bezieht sich im Gegensatz zur „Angepassten Kommunikation“ auf die grundsätzliche Fähigkeit, dem Gegenüber die eigenen Gedanken zu vermitteln. Dabei betonen mehrere

ExpertInnen, dass eine gute Kommunikationsfähigkeit wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit ist (E1, E4, E5), sie sehen diese teilweise sogar „an erster Stelle“ (E4) und als wichtiger in der virtuellen Zusammenarbeit als im traditionellen Team (E5). Es fällt auf, dass alle weiblichen Expertinnen Kommunikationsfähigkeit als grundsätzlich wichtige Eigenschaft genannt haben, während die männlichen Experten eher auf die Fertigkeit „Angepasste Kommunikation“ eingingen. Dies könnte ein Hinweis auf von Männern und Frauen unterschiedlich wahrgenommene Wichtigkeit der Kommunikationsfähigkeit sein. Für diese Schlussfolgerung ist die Anzahl der befragten Personen jedoch zu klein. Eine quantitative Untersuchung könnte hier Aufschluss geben.

Konfliktfähigkeit: In der virtuellen Zusammenarbeit wird Konfliktfähigkeit noch wichtiger als in der traditionellen Zusammenarbeit. Das liegt zum einen an der erhöhten Anonymität (E6), die durch ausgeschaltete Kameras und Unterhaltungen per Chat entsteht, zum anderen aber auch an der veränderten Kommunikation, in welcher man schwerer „wahrnehmen kann, wie es gemeint ist“ (E7). Dabei gehören Konflikte laut Experte 6 zum Teambuilding: „da muss auch mal mit Negativität aneinander oder ausgesprochen werden, was einen stört, wo man hinwill und das kann nicht immer alles schön und gut sein“ (E6). Wichtig ist dabei jedoch eine „Konfliktkultur“ (E4), innerhalb derer die Konflikte ausgetragen werden können.

Konzentrationsfähigkeit: Konzentrationsfähigkeit ist eine der meistgenannten „Kompetenzen“ in der virtuellen Zusammenarbeit. Dabei gab es unterschiedliche Aussagen darüber, ob diese im Homeoffice erleichtert (E1, E3) oder erschwert (E7) sei: „Es (...) es ist natürlich, wenn man zuhause sitzt (...) viel einfacher, ein Konzept zu Ende zu schreiben. Ohne Störung. Ja, es ist deutlich einfacher ein Konzept mal von oben nach unten zu fahren (...) zu, zu schreiben, als wenn man in der, in der Firma ist und es mehr Unterbrechungen gibt. Das ist definitiv so.“ (E3) steht im Gegensatz zu: „(...), aber ich glaube tatsächlich, das ist übers Virtuelle einen Ticken ja, länger dauert, vielleicht auch ein bisschen mehr (...), mehr abverlangt von einem selbst, dass man da eben da, ich sag mal, seine Aufmerksamkeit aufrechterhält“ (E7). In beiden Fällen ist eine grundsätzliche

Konzentrationsfähigkeit jedoch essenziell. Hinzu kommt die erhöhte Frequenz von Terminen bei pausenlos gefüllten Kalendern, welche eine längere Konzentrationsspanne erfordert (E4).

Lösungsorientiertheit: Gerade in der virtuellen Zusammenarbeit ist es wichtig, Probleme „eigenverantwortlich zu lösen“ (E7) und für die aus den „Angepassten Arbeitsabläufen“ entstehenden Probleme Lösungen zu finden (E7). Auch aufkommende Probleme „schnellstmöglich zu lösen“ (E1), gehört in diese Unterkategorie.

Professionalität: Professionalität wird hier vor allem im Zusammenhang mit der „Konfliktfähigkeit“ genannt. Analog zu dieser wird sie daher im virtuellen Umfeld und dem damit einhergehend erhöhten Konfliktpotenzial wichtiger als in traditionellen Teams (E6).

Teamfähigkeit: Teamfähigkeit wurde nicht nur von Experte 7, welcher als Personaler tätig ist, als Grundanforderung an BewerberInnen bezeichnet, welche „immer so der Klassiker bei Stellenanzeigen“ (E7) sei. Sie ist auch deswegen besonders wichtig für Teammitglieder virtueller Teams, um „trotz virtueller Umgebung als Team [...] zusammenzuwachsen“ (E6).

Transparenz: Eine weitere Unterkategorie der „Kompetenzen“ stellt die Transparenz dar. Diese steht vor allem im Zusammenhang mit der Kommunikation. Dabei wird sie virtuell als wichtiger eingeschätzt als in traditionellen Teams: „transparent machen, wo Schwierigkeiten liegen und transparent machen, wenn mal tatsächlich was parallel geschossen ist, ich glaub, das ist schon was, was (...) was halt in der, in der virtuellen Zusammenarbeit noch wichtiger ist als in der vor Ort Zusammenarbeit“ (E3). Auch die transparente Anwendung von Kollaborationstools ist wichtig für eine gute virtuelle Zusammenarbeit (E4), da sie mit wahrgenommener „Zuverlässigkeit“ einhergeht, wodurch wiederum das „Vertrauen“ gestärkt wird.

Verantwortung tragen: Verantwortung zu tragen, vereint mehrere Fähigkeiten. Zum einen sollten Teammitglieder virtueller Teams eine erhöhte „Eigenverantwortlichkeit“ (E7) besitzen, zum anderen wird auch mehr Verantwortungsbewusstsein verlangt (E1). Daneben besteht vermehrt die Anforderung der Verantwortungsübernahme in virtuellen Teams (E6, E7). Diese kann sich sowohl darin zeigen, dass Teammitglieder „zum Beispiel für die anderen Teams dann ‘nen Leitfaden“ (E6) erstellen, um diesen den Einstieg in die virtuelle Zusammenarbeit zu erleichtern (E6) als auch darin, dass man die Verantwortung für gemeinsame getroffene Entscheidungen entsprechend „auch gemeinschaftlich trägt“ (E7). Ein weiterer Bestandteil dieser Kompetenz ist das bewusste Erfüllen der eigenen Vorbildfunktion, was nicht nur für Führungskräfte relevant ist, sondern das gewünschte Verhalten aller Teammitglieder betrifft (E5).

4.4 ANDERE MERKMALE IN VIRTUELLEN TEAMS

Im letzten Kapitel der Ergebnisanalyse geht es um die Unterkategorien der sogenannten „Anderen Merkmale“. Wie bereits erklärt (s. Kapitel 2.2) fassen diese all diejenigen Eigenschaften zusammen, die keiner der anderen Kategorien zugeordnet werden können. Dazu gehören beispielsweise Werte, Persönlichkeitsmerkmale oder auch Zertifikate. Auch die aus den Aussagen der Expertinnen und Experten gebildeten 10 Unterkategorien „Ehrlichkeit“, „Eigeninitiative“, „Gewissenhaftigkeit“, „Hilfsbereitschaft“, „Kreativität“, „Motivation“, „Offenheit“, „Technikaffinität“, „Vertrauen“ und „Zuverlässigkeit“ wurden in einer Tabelle gesammelt. Diese zeigt die ExpertInnen, die sich zur jeweiligen Kategorie äußerten (s. Tabelle 7). Die Unterkategorien werden auch in diesem Kapitel erläutert.

| Unterkategorie | Genannt von |
|--------------------|----------------|
| Ehrlichkeit | E2, E7 |
| Eigeninitiative | E1, E4, E6, E7 |
| Gewissenhaftigkeit | E4 |
| Hilfsbereitschaft | E1, E5, E6 |
| Kreativität | E7 |
| Motivation | E3, E4, E7 |
| Offenheit | E1, E4, E5, E7 |
| Technikaffinität | E2 |
| Vertrauen | E3, E5, E6, E7 |
| Zuverlässigkeit | E1, E2, E4, E6 |

Tabelle 7: Unterkategorien der KSAO-Kategorie „Andere Merkmale“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Ehrlichkeit: Die erste Unterkategorie im Bereich „Andere Merkmale“ ist Ehrlichkeit.

Diese ist oftmals die Grundlage für das von der Mehrzahl der befragten Personen als sehr wichtig erachtete „Vertrauen“. Dabei bezieht sich Ehrlichkeit immer auch auf die Kommunikation: „..., also, dass da eine gewisse ehrliche Kommunikation stattfindet“ (E7). Sowohl eine ehrliche Absage von Terminen (E2) als auch das Äußern der eigenen Meinung (E7) sind wichtig für eine erfolgreiche Teamarbeit.

Eigeninitiative: Die nächste festgestellte Unterkategorie ist die Eigeninitiative. Die Arbeit im Homeoffice erfordert aus verschiedenen Gründen mehr Eigeninitiative als die traditionelle Teamarbeit. Zum einen ist diese in der Kommunikation gefragt, da man statt „grad in den anderen Raum (zu) laufen“ (E1) „halt zum Hörer greifen“ (E1) muss. Zum anderen hilft Eigeninitiative auch bei Schulungen und Weiterbildungen der Teammitglieder (E4). Außerdem wurde die freiwillige Erarbeitung eines Themas innerhalb von Communities von der Führungskraft positiv bewertet (E6). Auch „Eigeninitiative (zu) zeigen im Rahmen der Einarbeitung“ (E7) ist im Homeoffice wichtiger als in der Einarbeitung vor Ort (E7).

Gewissenhaftigkeit: Expertin 4 erwähnte im Zusammenhang mit Kollaborationstools die Gewissenhaftigkeit. Wichtig sei, dass „die Leute da, ja (...) ein bisschen gewissenhaft mit umgehen“ (E4). Gerade Tools, welche die eigene Erreichbarkeit sichtbar machen, sollten gewissenhaft eingesetzt werden, um unnötigen Aufwand oder Frust bei vergeblicher Kontaktaufnahme zu vermeiden und die effektive Zusammenarbeit zu fördern.

Hilfsbereitschaft: Hilfsbereitschaft wurde von drei der sieben ExpertInnen genannt. Sie lässt sich beispielsweise in der Aussage „Also klar, wenn du, wenn du irgendwie ‘ne Frage hast, da steht natürlich das Team hinter einem und hilft einem“ (E1) erkennen, welche sich auf die Umstellung zur virtuellen Zusammenarbeit bezieht. Auch Expertin 5 und Experte 6 halten Unterstützung innerhalb des Teams für einen wichtigen Faktor guter Zusammenarbeit (E5, E6).

Kreativität: Die Unterkategorie Kreativität hängt eng mit der Kompetenz „Lösungsorientiertheit“ zusammen, da sie die Voraussetzung dafür ist „selber Lösungen zu finden“ (E7).

Motivation: Motivation umfasst mehrere Aspekte, welche in der virtuellen Zusammenarbeit wichtig sind. Neben der Fähigkeit „sich selbst (zu) motivieren“ (E3), die sowohl für die Erfüllung der eigenen Aufgaben (E3, E4) als auch für eine Einarbeitung im Homeoffice (E7) relevant ist, gilt auch Einsatzbereitschaft als ein Teil von Motivation. Einsatzbereitschaft äußert sich beispielsweise darin, „nicht in so ein Muster zu verfallen zu sagen: ‚ich bin jetzt der Junior, deswegen mach ich immer nur die leichten Aufgaben‘“ (E4). Ein weiterer Aspekt der Motivation ist

die Lernbereitschaft. Im Homeoffice bringt es durchaus Vorteile „selber zu schauen, was fehlt mir gerade an Wissen oder an Methodiken und wo kann ich da noch (...) an Workshops teilnehmen oder Schulungen machen, weil das war zur Arbeit quasi vor Ort, da war das mehr Thema.“ (E4). Durch den verringerten Austausch über Workshops und Schulungen wird die eigene Lernbereitschaft also wichtiger.

Offenheit: Vier der Interviewten nannten Offenheit als wichtige Eigenschaft der virtuellen Zusammenarbeit. Sowohl ein offener Umgang untereinander (E1) als auch die offene Kommunikation (E4) wirken sich positiv auf die Zusammenarbeit aus. Verschlossenheit hingegen „sorgt (das) eher dazu (...) dafür, dass ich halt selbst halt auch eher noch ‘nen Schritt (...) zurückgehe und das fördert halt nicht wirklich so die Zusammenarbeit“ (E5). Auch bei einer gewünschten Verhaltensanpassung des Gegenübers, wie beispielsweise dem Einschalten der Kamera in virtuellen Meetings, kann Offenheit helfen: „indem man da einfach (...) mit ‘nem, mit ‘nem guten Beispiel vorangeht und das, was man sich halt selbst von anderen wünscht, dann selbst auch erstmal vorlebt“ (E5). Außerdem fördert Offenheit des gesamten Teams die gewünschte offene Meinungsäußerung und den ehrlichen Austausch (E7).

Technikaffinität: Experte 2 empfindet eine „gewisse Technikaffinität“ (E2) als hilfreiche Eigenschaft für die virtuelle Zusammenarbeit und den damit verbundenen Umgang mit Kollaborationstools.

Vertrauen: Auch Vertrauen wurde von vier der sieben Befragten genannt. Es scheint dabei als essenziell für die virtuelle Zusammenarbeit angesehen zu werden. So sagte Experte 3 beispielsweise: „letztlich geht’s ja immer um Vertrauen“ (E3). Auch Experte 6 hält es für wichtig „..., dass man sich auch über Distanz vertraut“ (E6). Die Aussage „ich bin ein sehr großer Fan davon, mit Leuten zusammenzuarbeiten, (...) die mir ‘nen Vor-, Vertrauensvorschuss geben und das will ich für mich auf jeden Fall auch so unterschreiben, dass ich den auch jedem gebe auf den ich (...) neu treffe“ (E5) zeigt, dass Vertrauen die Zusammenarbeit positiv beeinflusst, was auch durch Experte 7 bestätigt wird. Dieser ist der Meinung,

dass Teams aus Personen bestehen sollten, „die da Vertrauen vielleicht auch zueinander aufgebaut haben, um halt eben dann auch gut zusammenarbeiten zu können.“ (E7). Dennoch scheint Vertrauen in einer virtuellen Umgebung schwerer aufzubauen zu sein (E5, E6), als wenn man „sich persönlich vor Ort in die Augen gucken kann“ (E5). Dies verdeutlicht die Wichtigkeit der vertrauensfördernden Eigenschaften wie „Zuverlässigkeit“, „Gewissenhaftigkeit“, „Ehrlichkeit“, „Offenheit“ und „Transparenz“.

Zuverlässigkeit: Die letzte Unterkategorie der „Anderen Merkmale“ ist Zuverlässigkeit. Diese betrifft neben dem Erledigen der eigenen Aufgaben (E1) auch die Teilnahme an Meetings oder deren Absage, sollte die Teilnahme nicht möglich sein: „Also wenn man wirklich nicht teilnimmt, dann auch wirklich absagen und nicht einfach gar nichts sagen und dann nicht antanzen“ (E2). Des Weiteren setzt die Nutzung der Kollaborationstools und der gewissenhafte Umgang damit Verlässlichkeit voraus (E4). Insgesamt ist eine zuverlässige Kommunikation wichtig in virtuellen Teams (E2, E4, E6).

5 DISKUSSION

Die benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten von Teammitgliedern virtueller Teams wurden mithilfe von Experteninterviews in Projektteams der IT-Branche untersucht. Dazu wurden sieben ExpertInnen aus drei deutschen Dienstleistungsunternehmen befragt. Aus den Aussagen der Interviewten ließen sich 34 Unterkategorien (s. Kapitel 4) in den vier Hauptkategorien „Wissen“, „Fertigkeiten“, „Kompetenzen“ und „Andere Merkmale“ des Das KSAO-Modells bilden, welche in Abbildung 2 dargestellt sind. Die induktiv gebildeten Unterkategorien wurden durch einen unabhängigen Gutachter auf ihre Sinnhaftigkeit geprüft, um die Reliabilität der Ergebnisse zu verbessern.

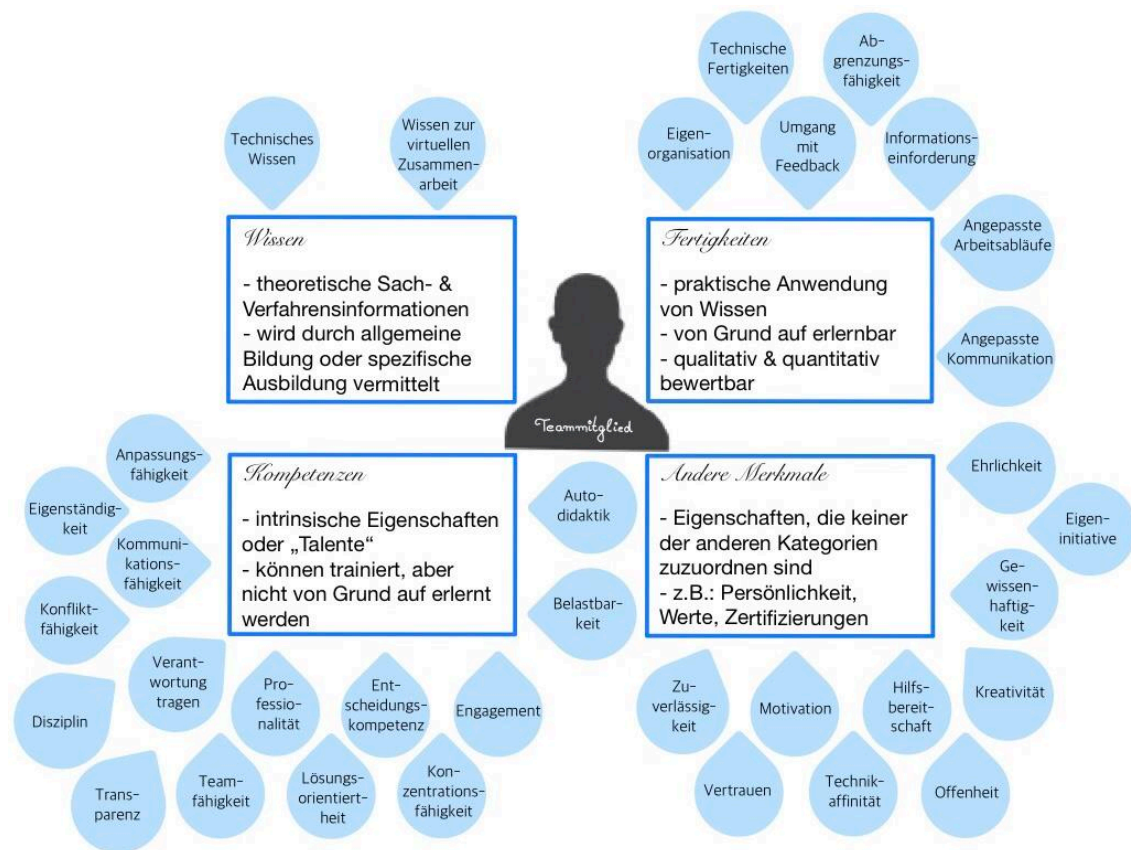


Abbildung 2: Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams (Quelle: Eigene Darstellung)

Es fällt auf, dass in der Kategorie „Wissen in virtuellen Teams“ die wenigsten Unterkategorien gebildet werden konnten. Auch die Anzahl der ExpertInnen, die sich dazu äußerten, ist hier geringer als in den anderen KSAO-Kategorien. Eine mögliche Erklärung ist, dass Wissen nur die theoretischen Informationen beschreibt, die Teammitglieder für die virtuelle Zusammenarbeit benötigen. Die Theorie allein befähigt sie jedoch noch

nicht, sich erfolgreich in ein virtuelles Team einzubringen. Dazu muss dieses Wissen auch praktisch angewendet werden, was jedoch zu den „Fertigkeiten in virtuellen Teams“ zählt. Auch bei Betrachtung der einzelnen Unterkategorien lassen sich Erklärungsmöglichkeiten finden, weshalb diese weniger genannt wurden als andere. In dieser Arbeit wurde der IT-Bereich betrachtet, in welchem „Technisches Wissen“ oftmals verbreiteter ist als in anderen Dienstleistungssektoren. Dies könnte ein Grund dafür sein, dass es lediglich von drei der sieben ExpertInnen genannt wurde.

In der Kategorie „Fertigkeiten in virtuellen Teams“ entstanden mit sieben Unterkategorien zwar deutlich mehr Unterkategorien als in „Wissen in virtuellen Teams“, dennoch bilden „Fertigkeiten“ nur die drittgrößte KSAO-Kategorie. Dabei ist vor allem interessant, dass viele der Fertigkeiten entweder die praktische Anwendung der in Kapitel 4.1 genannten Wissenskategorien beschreiben oder aber eine Anpassung der in Kapitel 4.3 behandelten Kompetenzen darstellen. Die in der Kategorie Wissen entstandenen Unterkategorien „Technisches Wissen“ und „Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit“ bilden die Grundlage der praktisch angewendeten Kategorien „Technische Fertigkeiten“ beziehungsweise „Angepasste Arbeitsabläufe“ und „Angepasste Kommunikation“. Auch ist eine gewisse „Kommunikationsfähigkeit“ als Kompetenz nötig. Diese muss aber an den virtuellen Kontext angepasst werden, was wiederum eine Fertigkeit darstellt. Die Ergebnisse bestätigen auch die bestehende Literatur. Die benötigte Fertigkeit der „Informationseinforderung“ wurde bereits von Gillam und Oppenheim (2006) genannt (Gillam und Oppenheim 2006). Auch die Annahmen, dass nonverbale Signale nicht mehr verstanden oder transportiert werden (Straus 1996) sowie der Wegfall informeller Gespräche zwischen Aufgaben (Arnison und Miller 2002) wurden von den ExpertInnen validiert (s. „Angepasste Arbeitsabläufe“ und „Angepasste Kommunikation“). Es finden sich noch weitere Übereinstimmungen mit bisheriger Literatur. Kirkman et al. (2002) stellten den Umgang mit der eingesetzten Technologie als Herausforderung der virtuellen Zusammenarbeit fest (Kirkman et al. 2002). Diesen Herausforderungen wird mit „Technischem Wissen“ und „Technischen Fertigkeiten“ begegnet. Die Kategorie „Angepasste Kommunikation“ zählt auf die These ein, dass Teammitglieder wissen sollten, welchen Kommunikationskanal sie für welche Informationen nutzen sollten und lernen müssen, sich besonders klar und präzise auszudrücken (Cagiltay et al. 2015). Dabei wird

die Wichtigkeit der „Angepassten Kommunikation“ darin deutlich, dass sie von allen Interviewten unabhängig voneinander genannt wurde. Des Weiteren findet sich die von Early et al. (1990) untersuchte Wichtigkeit von Feedback (Earley et al. 1990) in der Fertigkeit „Umgang mit Feedback“ wieder. Da Fertigkeiten von Grund auf erlernbar sind, müssen sie nicht zwingend von BewerberInnen mitgebracht werden. Sie können durch entsprechende Schulungen gelehrt und von jedem Teammitglied auch bei einer Umstellung von traditioneller auf virtuelle Zusammenarbeit erlernt werden. Die Kenntnis dieser Fertigkeiten hilft also vornehmlich dem Aufbau von Schulungen für Mitarbeitende eines Unternehmens, welches diese auf die virtuelle Zusammenarbeit vorbereiten oder Schwächen in bestehenden virtuellen Teams entgegenwirken möchte.

„Kompetenzen in virtuellen Teams“ stellen, wie in Kapitel 2.2 beschrieben, solche Eigenschaften dar, die zwar trainierbar, aber nicht von Grund auf erlernbar sind. Daher sollten diese schon bei der Einstellung neuer Mitarbeitender bestmöglich beachtet werden und in die Bewertung der BewerberInnen einfließen. Sind diese Eigenschaften bei Teammitgliedern grundsätzlich vorhanden, können sie mithilfe von Schulungen gefördert und verbessert werden, um innerhalb eines virtuellen Teams eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu unterstützen. Zwar stellen „Kompetenzen in virtuellen Teams“ mit 15 Unterkategorien den größten Anteil an benötigten Eigenschaften dar, bestehen aber oftmals aus Fähigkeiten, welche zwar in der virtuellen Zusammenarbeit als wichtiger eingeschätzt werden, jedoch auch für traditionelle Teamarbeit benötigt werden. Dies bestätigt, zusammen mit den neun Kategorien, deren Relevanz innerhalb virtueller und traditioneller Teams nicht unterschieden wurde (s. Tabelle 3 bzw. Kapitel 4), die Theorie, dass Teammitglieder erfolgreicher traditioneller Teams auch virtuell erfolgreich zusammenarbeiten (Siebdrat et al. 2009).

Die Kategorie „Andere Merkmale in virtuellen Teams“ macht mit 10 Unterkategorien den zweitgrößten Teil der in virtuellen Teams benötigten Eigenschaften aus. Auch hier bestätigen die Aussagen der Befragten die bestehende Literatur. Ein Beispiel ist die Annahme, dass „Vertrauen“ im virtuellen Kontext schwerer aufzubauen ist als im persönlichen Kontakt (Gallenkamp et al. 2010). Daneben bestätigt sich auch die Vermutung, dass „Motivation“ eine essenzielle Eigenschaft in der virtuellen Zusammenarbeit

ist (Schulze und Krumm 2017). Motivation besteht nicht nur aus mehreren Komponenten (s. „Motivation“), sie hat auch Einfluss auf weitere Kategorien wie „Eigeninitiative“, „Engagement“ und „Lösungsorientiertheit“. Persönlichkeitsmerkmale oder Werte können nicht trainiert werden, weshalb sie bestmöglich bei der Einstellung beachtet werden sollten. Die Kenntnis der benötigten „Anderen Merkmale in virtuellen Teams“ ist also wichtig, um die bestmögliche Auswahl zwischen BewerberInnen zu treffen. Doch auch außerhalb von Bewerbungsprozessen ist das Wissen über „Andere Merkmale in virtuellen Teams“ relevant, da einige der hier genannten Eigenschaften bewusst innerhalb der virtuellen Teams durch Maßnahmen wie Workshops oder Teamevents verbessert werden können. So können beispielsweise vertrauensbildende Maßnahmen die Zusammenarbeit im Team fördern.

Da die Interviews kurz nach der Covid-19-Pandemie geführt wurden, lassen sich einige Aussagen zu Eigenschaften finden, die besonders in der pandemiebedingten Homeofficepflicht wichtig waren. Oftmals sind es Eigenschaften, die grundsätzlich wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit sind, in dieser speziellen Situation jedoch noch mehr gefordert wurden. Dazu zählen die „Anpassungsfähigkeit“ und die „Belastbarkeit“. Der erhöhte Bedarf dieser Eigenschaften bestätigt auch die von Contreras et al. (2020) genannten, durch die Pandemie verstärkten, signifikanten Änderungen in Abläufen und Prozessen (Contreras et al. 2020). Außerdem wurde angemerkt, dass die abrupte Umstellung keine ausreichende Begleitung durch Schulungen erlaubte, was jedoch wünschenswert sei, wenn eine geplante Umstellung von traditioneller zu virtueller Zusammenarbeit stattfindet (s. „Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit“).

Als limitierender Faktor ist zu nennen, dass durch die geringe Anzahl an Expertinnen und Experten sowie durch die qualitative Forschungsmethode keine allgemeingültigen Ergebnisse erzielt werden können. Auch die unterschiedliche Wichtigkeit einzelner Eigenschaften und Fähigkeiten konnte in dieser Arbeit nicht bewertet werden. Diese Abstufung nach Wichtigkeit könnte interessante Ergebnisse liefern, die beispielsweise bei der Einstellung neuer Teammitglieder oder bei Schulungen von bestehenden Teammitgliedern von Vorteil wären. Um diese Kenntnisse zu gewinnen, müsste weitere, quantitative Forschung durchgeführt werden.

Dennoch liefert diese Forschung wichtige praktische und theoretische Erkenntnisse. Der theoretische Nutzen ergibt sich daraus, dass die gewonnenen Erkenntnisse die Literatur zum Thema virtuelle Teams erweitern und als Grundlage für quantitative Fragebögen genutzt werden können. Diese ließen beispielsweise die Unterscheidung der wahrgenommenen Wichtigkeit unterschiedlicher Fähigkeiten und Eigenschaften zu. Auch geschlechter- oder generationenspezifische Untersuchungen wären denkbar. Der praktische Nutzen der hier gewonnenen Informationen wird durch die schon bestehende, durch die Interviews bestätigte, Literatur deutlich. Einerseits können Unternehmen diese Kenntnisse, auch ohne Abstufung der Relevanz einzelner Eigenschaften und Fähigkeiten, für Schulungen und Weiterbildungen sowie für die Bewertung von BewerberInnen nutzen. Andererseits können Führungskräfte bestehende Schwächen in ihren Teams leichter erkennen und gezielt verbessern.

6 FAZIT

6.1 ZUSAMMENFASSUNG UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE

Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse dieser Arbeit konnte die gestellte Forschungsfrage **„Welche Eigenschaften und Fähigkeiten werden von Teammitgliedern in virtuellen Projektteams der IT-Branche benötigt?“** ausführlich beantwortet werden.

Die Ergebnisse wurden dabei in die Kategorien „Wissen in virtuellen Teams“, „Fertigkeiten in virtuellen Teams“, „Kompetenzen in virtuellen Teams“ und „Andere Merkmale in virtuellen Teams“, welche dem KSAO-Modell entsprechen, aufgeteilt. Diese Aufteilung lässt eine Unterscheidung hinsichtlich Fähigkeiten und Eigenschaften zu, welche durch Schulungen vermittelt werden können und sollten und denen, welche Teammitglieder von sich aus mitbringen sollten. Um genauer zu analysieren, welche Eigenschaften und Fähigkeiten von den befragten ExpertInnen als wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit erachtet werden, wurden unter den vier deduktiv zugeordneten Kategorien des KSAO-Modells 34 Unterkategorien gebildet. Diese stellen die Antwort auf die Forschungsfrage dar.

Während theoretisch vermitteltes „Wissen“ den kleinsten Teil der benötigten Fähigkeiten ausmacht (s. Kapitel 4.1), stellen „Fertigkeiten in virtuellen Teams“ mit sieben Unterkategorien einen größeren Anteil dar. Beide dieser KSAO-Kategorien sind definitionsgemäß lehr- und lernbar, weshalb Schulungen zur virtuellen Zusammenarbeit diese Fähigkeiten als Grundlagen vermitteln sollten.

Auch „Kompetenzen in virtuellen Teams“ sind trainierbar, weshalb auch hier Weiterbildungen und Schulungen entwickelt und angeboten werden sollten. Jedoch sind „Kompetenzen“, im Gegensatz zu „Fertigkeiten“, nicht von Grund auf erlernbar, weshalb diese schon bei der Auswahl der Mitglieder virtueller Teams bestmöglich beachtet werden sollten. Die in den Interviews genannten „Kompetenzen in virtuellen Teams“ wurden dabei zwar weitestgehend als wichtiger für die virtuelle als für die traditionelle Teamarbeit eingeschätzt, dennoch werden sie auch in letzterer von den Teammitgliedern benötigt. Dies lässt den Schluss zu, dass erfolgreiche traditionelle Teams mit entsprechender Schulung zu erfolgreichen virtuellen Teams umgewandelt werden können. Dies ist eine wichtige und hilfreiche Erkenntnis für alle Unternehmen, die bisher

zwar noch mit traditionellen Teams arbeiten, jedoch eine virtuelle Zusammenarbeit anstreben.

Die benötigten „Anderen Merkmale in virtuellen Teams“ sind keine trainierbaren Fähigkeiten. Dennoch ist es wichtig, diese zu kennen. Sie können unter anderem die Auswahl passender Teammitglieder erleichtern. Trotz der Tatsache, dass sie nicht trainiert werden können, kann man sie gezielt durch beispielsweise vertrauensbildende Maßnahmen fördern und an erkannten Schwächen eines Teams arbeiten.

6.2 KRITISCHE WÜRDIGUNG

Wie bereits in der Diskussion angedeutet, unterliegt diese Arbeit gewissen Limitationen, welche in diesem Kapitel genauer aufgezeigt werden.

Als bedeutendste Limitation ist die geringe Anzahl der befragten ExpertInnen zu nennen. Sieben Interviews stellen keine repräsentative Anzahl für Teammitglieder virtueller Teams dar. Auch die spezifischere Auswahl von Mitgliedern aus Projektteams der IT-Branche ist mit sieben ExpertInnen nicht ausreichend repräsentiert, weshalb die hier erzielten Ergebnisse nicht allgemeingültig sind. Zwar ist zu beachten, dass die Beschränkung auf sieben Interviews sich aus den Ansprüchen an eine Bachelorarbeit ergibt. Eine größere Anzahl an Befragten hätte diese Anforderungen deutlich überschritten. Dennoch müsste der Kreis der ExpertInnen entsprechend erweitert und die Anzahl der Interviews erhöht werden, um einen vollständigen Überblick über alle benötigten Eigenschaften und Fähigkeiten von Teammitgliedern virtueller Projektteams der IT-Branche oder gar virtuellen Teams im Allgemeinen zu erlangen.

Eine weitere Limitation ist die fehlende Unterscheidung der Relevanz einzelner Eigenschaften und Fähigkeiten. Diese wurde hier nicht erfragt, da die geringe Anzahl an Interviewten keine aussagekräftigen Ergebnisse liefern könnte. Dennoch wären diese Kenntnisse sowohl für die Erstellung von Schulungen als auch für die Auswahl der Teammitglieder interessant. Hier wäre eine quantitative Umfrage in einer möglichst großen Stichprobe die geeignete Methode, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Auch die in Kapitel 4.3 angestellte Überlegung einer geschlechtsspezifisch unterschiedlich wahrgenommen Wichtigkeit der „Kommunikationsfähigkeit“ unterliegt den aus der qualitativen Forschungsmethode resultierenden Limitationen, da die Anzahl der Befragten für eine solche Schlussfolgerung zu klein ist. Die Überlegung soll jedoch zu weiteren, quantitativen Untersuchungen anregen, für welche die hier gewonnenen Erkenntnisse als Grundlage dienen können.

6.3 AUSBLICK

Der Ausblick lässt sich in einen theoretischen und einen praktischen Teil aufgliedern. Der theoretische Anteil ergibt sich dabei aus den oben genannten Limitationen (s. Kapitel 6.2). Diese werfen weitere mögliche Forschungsfragen im Bereich der virtuellen Zusammenarbeit auf. Neben einer Untersuchung der unterschiedlichen Wichtigkeit der hier festgestellten Kategorien für Teammitglieder virtueller Teams, können auch die Auswirkungen untersucht werden, die eine unterschiedlich starke Ausprägung der verschiedenen Kategorien auf ein Team hat. So könnte die Frage beantwortet werden, ob es Kategorien gibt, die bei einzelnen Teammitgliedern nicht zu stark oder zu schwach ausgeprägt sein dürfen, ohne die Effektivität des Teams einzuschränken. Auch das Zusammenspiel der Teammitglieder kann untersucht werden. Dies würde auf die Frage abzielen, ob unterschiedlich ausgeprägte Kategorien bei verschiedenen Teammitgliedern sich eher ausgleichen oder behindern. Wie bereits erwähnt (s. Kapitel 4.3 und Kapitel 6.2) ist auch eine geschlechter- oder generationenspezifische Befragung denkbar. Diese ermöglicht eine Untersuchung der möglicherweise unterschiedlichen Wahrnehmung der Wichtigkeit einzelner Kategorien. Insgesamt kann die vorliegende Arbeit zusammen mit der bereits vorhandenen Literatur (s. Kapitel 2.1) als Grundlage für weitere quantitative Forschung dienen, da sie Inhalte für die Erstellung eines Fragebogens liefert. Ein solcher Fragebogen kann an größere Stichproben gegeben werden und würde aufgrund der erhöhten Anzahl an Befragten zu repräsentativeren Ergebnissen führen. Zudem kann weitere qualitative Forschung, mit einer größeren Anzahl an ExpertInnen, die hier erlangten Erkenntnisse bestätigen und erweitern. Damit wird eine detailliertere Grundlage für eine darauf aufbauende quantitative Forschung erschaffen.

Der praktische Ausblick bezieht sich auf Unternehmen, Führungskräfte und das Personalwesen. Zunächst können die hier gewonnenen Erkenntnisse für die Auswahl geeigneter Teammitglieder für virtuelle Teams genutzt werden. Dabei kann vorrangig die Kenntnis unterschiedlicher „Kompetenzen“ in Recruiting-Prozessen genutzt werden. Wie bereits erläutert (s. „Kompetenzen“), können diese zwar gefördert und verbessert, jedoch nicht von Grund auf erlernt werden. Das macht sie zu wichtigen Kriterien bei der Beurteilung von geeigneten BewerberInnen, welche anhand der gebildeten Kategorien in Bewerbungsverfahren gezielt getestet werden können. Auch „Andere Merkmale“ sollten bereits beim Recruiting beachtet werden, da diese nicht trainierbar sind. Gerade Persönlichkeitsmerkmale sind wenig veränderbar, was sie zu einem entscheidenden Kriterium bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden macht. „Wissen“ und „Fertigkeiten“ können hingegen erlernt und verbessert werden. Beides ist gut vermittelbar, weshalb das Wissen über die hier gebildeten Unterkategorien vor allem in Schulungen und Fortbildungen zum Thema virtuelle Zusammenarbeit einfließen sollte. Zudem profitieren Führungskräfte von den Erkenntnissen dieser Arbeit, da sie ihnen erleichtern, Schwächen innerhalb ihrer virtuellen Teams zu erkennen und gezielt an diesen zu arbeiten, um den Erfolg der Teams zu verbessern. Ein weiterer Nutzen ergibt sich für Unternehmen, welche nach der Pandemie wieder zu traditioneller Teamarbeit gewechselt haben, sich aber aufgrund der zunehmenden Globalisierung und Digitalisierung (Op 't Roodt et al. 2021, 1) oder auf Wunsch der Mitarbeitenden wieder zu virtueller Teamarbeit hin entwickeln möchten. Sie können die hier gelieferten Erkenntnisse als Grundlage für die Konzeption vorbereitender und begleitender Schulungen nutzen, um den Teammitgliedern einen erfolgreichen Übergang zur virtuellen Zusammenarbeit zu ermöglichen.

LITERATURVERZEICHNIS

BUCH (MONOGRAPHIE)

- Duarte, Deborah L./Snyder, Nancy Tennant (2011). *Mastering Virtual Teams. Strategies, Tools, and Techniques That Succeed*. 3. Aufl. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey (1997). *Virtual teams. Reaching across space, time, and organizations with technology*. New York/Weinheim, WILEY.
- Lipnack, Jessica/Stamps, Jeffrey (2000). *Virtual teams. People working across boundaries with technology*. 2. Aufl. New York/Weinheim, WILEY.
- Mayring, Philipp (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 11. Aufl. Weinheim, Beltz.
- McNamara, Carter (2009). *General guidelines for conducting research interviews*.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf (2008). *Information, organization and management*. Berlin, Springer.

ZEITSCHRIFTENAUFSATZ

- Acai, Anita/Sonnadara, Ranil R./O'Neill, Thomas A. (2018). Getting with the times: a narrative review of the literature on group decision making in virtual environments and implications for promotions committees. *Perspectives on medical education* 7 (3), 147–155. <https://doi.org/10.1007/s40037-018-0434-9>.
- Antoni, Conny H./Syrek, Christine (2017). Digitalization of work: consequences for leadership and cooperation. *Gio-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie* 48 (4), 247–258.
- Arnison, Linda/Miller, Peter (2002). Virtual teams: a virtue for the conventional team. *Journal of Workplace Learning* 14 (4), 166–173.
- Bartram, Dave (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology* 90 (6), 1185–1203.
- Cagiltay, Kursat/Bichelmeyer, Barbara/Kaplan Akilli, Goknur (2015). Working with multicultural virtual teams: critical factors for facilitation, satisfaction and success. *Smart Learning Environments* 2 (1). <https://doi.org/10.1186/s40561-015-0018-7>.

- Cahyadi, Afriyadi/Marwa, Taufiq/Hágen, István/Siraj, Mohammed Nuru/Santati, Par-ama/Poór, József/Szabó, Katalin (2022). Leadership Styles, High-Involvement Human Resource Management Practices, and Individual Employee Performance in Small and Medium Enterprises in the Digital Era. *Economies* 10 (7), 162. <https://doi.org/10.3390/economies10070162>.
- Chamakiotis, Petros/Panteli, Niki/Davison, Robert M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management* 60.
- Contreras, Françoise/Baykal, Elif/Abid, Ghulam (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology* 11.
- Cortellazzo, Laura/Bruni, Elena/Zampieri, Rita (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology* 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
- Cridland, Elizabeth K./Jones, Sandra C./Caputi, Peter/Magee, Christopher A. (2015). Qualitative research with families living with autism spectrum disorder: Recommendations for conducting semistructured interviews. *Journal of Intellectual and Developmental Disability* 40 (1), 78–91. <https://doi.org/10.3109/13668250.2014.964191>.
- Darics, Erika (2020). E-Leadership or “How to Be Boss in Instant Messaging?” The Role of Nonverbal Communication. *International Journal of Business Communication* 57 (1), 3–29.
- Dennis/Fuller/Valacich (2008). Media, Tasks, and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity. *MIS Quarterly* 32 (3), 575.
- Earley, P. C./Northcraft, G. B./Lee, C./Lituchy, T. R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal* 33 (1), 87–105.
- Flavian, Carlos/Guinaliu, Miguel/Jordan, Pau (2022). Virtual teams are here to stay: How personality traits, virtuality and leader gender impact trust in the leader and team commitment. *European Research on Management and Business Economics* 28 (2).

- Gallenkamp, Julia/Picot, Arnold/Welpe, Isabell/Drescher, Marcus (2010). Die Dynamik von Führung, Vertrauen und Konflikt in virtuellen Teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 41 (4), 289–303.
- Geister, Susanne/Konradt, Udo/Hertel, Guido (2006). Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams. *Small Group Research* 37 (5), 459–489. <https://doi.org/10.1177/1046496406292337>.
- Gillam, Catherine/Oppenheim, Charles (2006). Review Article: Reviewing the impact of virtual teams in the information age. *Journal of Information Science* 32 (2), 160–175.
- Gilli, Katharina/Nippa, Michael/Knappstein, Michael (2023). Leadership competencies for digital transformation: An exploratory content analysis of job advertisements. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung* 37 (1), 50–75. <https://doi.org/10.1177/23970022221087252>.
- Griffith/Sawyer/Neale (2003). Virtualness and Knowledge in Teams: Managing the Love Triangle of Organizations, Individuals, and Information Technology. *MIS Quarterly* 27 (2), 265.
- Henderikx, Maartje/Stoffers, Jol (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability* 14 (2), 687. <https://doi.org/10.3390/su14020687>.
- Hertel, Guido/Geister, Susanne/Konradt, Udo (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review* 15 (1), 69–95. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>.
- Hill, N. Sharon/Axtell, Carolyn/Raghuram, Sumita/Nurmi, Niina (2022). Unpacking Virtual Work's Dual Effects on Employee Well-Being: An Integrative Review and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 01492063221131535.
- Hinds, Pamela J./Mortensen, Mark (2005). Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science* 16 (3), 290–307.
- Jarvenpaa, Sirkka L./Leidner, Dorothy E. (1998). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 3 (4), 0.

- Jones, Graham/Chirino Chace, Bernardita/Wright, Justin (2020). Cultural diversity drives innovation: empowering teams for success. *International Journal of Innovation Science* 12 (3), 323–343. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2020-0042>.
- Kallio, Hanna/Pietilä, Anna-Maija/Johnson, Martin/Kangasniemi, Mari (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing* 72 (12), 2954–2965.
- Karakose, Turgut/Kocabas, Ibrahim/Yirci, Ramazan/Papadakis, Stamatios/Ozdemir, Tuncay Yavuz/Demirkol, Murat (2022). The Development and Evolution of Digital Leadership: A Bibliometric Mapping Approach-Based Study. *Sustainability* 14 (23). <https://doi.org/10.3390/su142316171>.
- Khaw, Tze Yin/Teoh, Ai Ping/Abdul Khalid, Siti Nabiha/Letchmunan, Sukumar (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development* 41 (9/10), 514–534. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070>.
- Kirkman, Bradley L./Rosen, Benson/Gibson, Cristina B./Tesluk, Paul E./McPherson, Simon O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Perspectives* 16 (3), 67–79.
- Kolm, Alexandra/Nooijer, Jascha de/Vanherle, Koen/Werkman, Andrea/Wewerka-Kreimel, Daniela/Rachman-Elbaum, Shelly/van Merriënboer, Jeroen J. G. (2021). International Online Collaboration Competencies in Higher Education Students: A Systematic Review. *Journal of Studies in International Education* 26 (2), 183–201.
- Kordsmeyer, A.-C./Mette, J./Harth, V./Mache, S. (2019). Job demands and resources in virtual teamwork. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 69 (4), 239–244.
- Korsgaard, M. Audrey/Diddams, Margaret (1996). The Effect of Process Feedback and Task Complexity on Personal Goals, Information Searching, and Performance Improvement¹. *Journal of Applied Social Psychology* 26 (21), 1889–1911. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1996.tb00104.x>.
- Krumm, Stefan/Kanthak, Jens/Hartmann, Kai/Hertel, Guido (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance* 29 (2), 123–142.

- Luse, Andy/McElroy, James C./Townsend, Anthony M./DeMarie, Samuel (2013). Personality and cognitive style as predictors of preference for working in virtual teams. *Computers in Human Behavior* 29 (4), 1825–1832.
- McAfee, Bruce/Quarstein, Vernon/Ardalan, Alireza (1995). The effect of discretion, outcome feedback, and process feedback on employee job satisfaction. *Industrial Management & Data Systems* 95 (5), 7–12.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *The American psychologist* 28 (1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>.
- Nurmi, Niina (2011). Coping with coping strategies: how distributed teams and their members deal with the stress of distance, time zones and culture. *Stress and health : journal of the International Society for the Investigation of Stress* 27 (2), 123–143. <https://doi.org/10.1002/smi.1327>.
- Olson, Gary M./Olson, Judith S. (2000). Distance Matters. *Human–Computer Interaction* 15 (2-3), 139–178.
- Op 't Roodt, Helen/Krug, Henning/Otto, Kathleen (2021). Subgroup Formation in Diverse Virtual Teams: The Moderating Role of Identity Leadership. *Frontiers in Psychology* 12.
- Schulze, Julian/Krumm, Stefan (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review* 7 (1), 66–95.
- Shachaf, Pnina (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management* 45 (2), 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>.
- Siebdrat, Frank/Hoegl, Martin/Ernst, Holger (2009). How to Manage Virtual Teams. *MIT sloan management review* 50, 63–68.
- Spitzberg, Brian H. (2006). Preliminary Development of a Model and Measure of Computer-Mediated Communication (CMC) Competence. *Journal of Computer-Mediated Communication* 11 (2), 629–666. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2006.00030.x>.
- Stephens, Keri K./Rains, Stephen A. (2011). Information and Communication Technology Sequences and Message Repetition in Interpersonal Interaction.

Communication Research 38 (1), 101–122.

<https://doi.org/10.1177/0093650210362679>.

Straus, Susan G. (1996). Getting a Clue. *Small Group Research* 27 (1), 115–142.

Townsend, Anthony M./DeMarie, Samuel M./Hendrickson, Anthony R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Perspectives* 12 (3), 17–29. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1109047>.

Turner, Daniel (2014). *Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators*. The Qualitative Report.

BEITRAG

Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2017). Transkription. In: Günter Mey/Katja Mruck (Hg.). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden, Springer, 1–20.

Sreejesh, S./Mohapatra, Sanjay/Anusree, M. R. (2013). Questionnaire Design. In: S. Sreejesh/Sanjay Mohapatra/M. R. Anusree (Hg.). *Business research methods*. New York, Springer, 143–159.

Tuschner, Christian/Krath, Jeanine/Bings, Jan/Schwenkmezger, Marvin/Etzkorn, Manuel/Kortzfleisch, Harald von (2022). Leading in the digital age: A systematic review on leader traits in the context of e-leadership. In:

ZEITUNGSARTIKEL

Derera, Kudzai (2021). Knowledge, Skills and Abilities: Everything you need to know. [object Object] vom 2021. Online verfügbar unter <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/knowledge-skills-and-abilities-everything-you-need-to-know> (abgerufen am 11.03.2023).

Musvaire, Mutsawashe (2021). KSAOS - Step by step guide to understanding KSAOs. [object Object] vom 2021. Online verfügbar unter <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/ksaos-step-by-step-guide-to-understanding-ksaos> (abgerufen am 11.03.2023).

INTERNETDOKUMENT

ifo Institut (2022a). Anteil der Beschäftigten, die zumindest teilweise im Homeoffice arbeiten, nach Wirtschaftssektoren in Deutschland von Februar 2021 bis November 2022. Statista GmbH. (abgerufen am 02.05.2023).

- ifo Institut (2022b). Arbeiteten Beschäftigte vor Ausbruch der Coronakrise bzw. arbeiten aktuell Beschäftigte im Unternehmen regelmäßig im Homeoffice? Statista GmbH. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1204362/umfrage/beschaeftigte-im-homeoffice-nach-sektoren-vor-und-in-der-corona-krise/> (abgerufen am 02. Mai 2023).
- ifo Institut (2023). Anteil der nicht ausgelasteten Büro-Arbeitsplätze aufgrund von Homeoffice in Deutschland im Jahr 2019 und April 2023. Statista GmbH. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1385966/umfrage/nicht-ausgelastete-arbeitsplaetze-in-bueros-durch-homeoffice/> (abgerufen am 24.06.2023).
- Suhr, Frauke (2020). Corona öffnet die Tür zum Homeoffice. Statista GmbH. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/infografik/23724/corona-oeffnet-die-tuer-zum-homeoffice/> (abgerufen am 28.02.2023).
- Zahr, Sabine (2022). Boomer, Gen Z, Gen Alpha: Alle Generationen in der Übersicht. Online verfügbar unter <https://recruiting.ausbildung.de/blog/generationen-in-der-uebersicht> (abgerufen am 01.06.2023).
- ZEW (2020). Verteilung der Unternehmen in der Informationswirtschaft nach Beschäftigten im Homeoffice vor, während und nach der Corona-Krise in Deutschland im Jahr 2020. Statista GmbH. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1154317/umfrage/homeoffice-in-der-informationswirtschaft/> (abgerufen am 03.06.2023).

ANHANG

ANHANGSVERZEICHNIS

| | |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| Anhang I: Leitfaden | 69 |
| Anhang II: Anschreiben | 72 |
| Anhang III: Interviewtranskripte | 73 |
| Anhang A: Interview 1 | 73 |
| Anhang B: Interview 2 | 79 |
| Anhang C: Interview 3 | 86 |
| Anhang D: Interview 4 | 92 |
| Anhang E: Interview 5 | 100 |
| Anhang F: Interview 6 | 108 |
| Anhang G: Interview 7 | 116 |
| Anhang IV: Paraphrasen und Zuordnung der KSAO-Kategorien..... | 127 |
| Anhang H: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 1 | 127 |
| Anhang I: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 2 | 131 |
| Anhang J: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 3..... | 134 |
| Anhang K: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 4..... | 137 |
| Anhang L: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 5..... | 144 |
| Anhang M: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 6..... | 150 |
| Anhang N: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 7..... | 158 |
| Anhang V: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien | 169 |
| Anhang O: Zuordnung der Unterkategorien „Wissen“ | 169 |
| Anhang P: Zuordnung der Unterkategorien „Fertigkeiten“ | 171 |
| Anhang Q: Zuordnung der Unterkategorien „Kompetenzen“ | 178 |
| Anhang R: Zuordnung der Unterkategorien „Andere Merkmale“ | 185 |
| Anhang VI: Entwicklung der Unterkategorien..... | 191 |
| Anhang S: Entwicklung der Unterkategorien in „Wissen“ | 191 |
| Anhang T: Entwicklung der Unterkategorien in „Fertigkeiten“ | 192 |

| | | |
|-----------|------------------------------------------------------------|-----|
| Anhang U: | Entwicklung der Unterkategorien in „Kompetenzen“ | 194 |
| Anhang V: | Entwicklung der Unterkategorien in „Andere Merkmale“ | 196 |
| Anhang W: | Unterkategorien traditioneller und virtueller Teams | 198 |

TABELLENVERZEICHNIS - ANHANG

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anhang Tabelle 1: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 1 (Quelle: Eigene Darstellung) | 130 |
| Anhang Tabelle 2: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 2 (Quelle: Eigene Darstellung) | 133 |
| Anhang Tabelle 3: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 3 (Quelle: Eigene Darstellung) | 136 |
| Anhang Tabelle 4: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 4 (Quelle: Eigene Darstellung) | 143 |
| Anhang Tabelle 5: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 5 (Quelle: Eigene Darstellung) | 149 |
| Anhang Tabelle 6: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 6 (Quelle: Eigene Darstellung) | 157 |
| Anhang Tabelle 7: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 7 (Quelle: Eigene Darstellung) | 168 |
| Anhang Tabelle 8: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Wissen“ (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 170 |
| Anhang Tabelle 9: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Fertigkeiten“ (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 177 |
| Anhang Tabelle 10: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Kompetenzen“ (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 184 |
| Anhang Tabelle 11: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Andere Merkmale“ (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 190 |
| Anhang Tabelle 12: Entwicklung der Unterkategorien in „Wissen“ (Quelle: Eigene Darstellung) | 191 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Anhang Tabelle 13: Entwicklung der Unterkategorien in „Fertigkeiten“ (Quelle: Eigene Darstellung) | 193 |
| Anhang Tabelle 14: Entwicklung der Unterkategorien in „Kompetenzen“ (Quelle: Eigene Darstellung) | 195 |
| Anhang Tabelle 15: Entwicklung der Unterkategorien in „Andere Merkmale“ (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 197 |
| Anhang Tabelle 16: Unterkategorien mit gleicher Wichtigkeit in traditionellen und virtuellen Teams (Quelle: Eigene Darstellung)..... | 199 |

Anhang I: Leitfaden

Einleitung

Guten Tag (Name), vielen Dank für Ihre Zeit. Es geht um das Thema „Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Teams“. Es soll herausgearbeitet werden, welche Fähigkeiten und Eigenschaften in dieser Form der Zusammenarbeit besonders wichtig sind, um einen Einblick geben zu können. Dieser Einblick kann als Unterstützung für die Auswahl und Schulung von Teammitgliedern dienen. Ich werde das Interview mit ein paar Einleitungsfragen beginnen und dann immer spezifischer Richtung Forschungsziel fragen. Es sind offene Fragen, das bedeutet, Sie dürfen so ausführlich oder knapp antworten, wie Sie es für nötig halten. Ich habe hier einen Leitfaden für meine Fragen, es darf sich hier aber gerne zu einem Gespräch entwickeln. Die Fragenreihenfolge muss nicht zwingend eingehalten werden. Das Interview dauert ungefähr 20-30 min. Mit Ihrem Einverständnis zeichne ich mit meinem Handy die Tonspur auf und werde die Aufnahme später transkribieren. In der Bachelorarbeit werden selbstverständlich alle Daten anonymisiert. Haben Sie bis hierher Fragen?... Dann fangen wir jetzt an.

Fragen

- 1) Einleitungsfragen
 - a. Haben Sie schon Erfahrung mit virtueller Teamarbeit gesammelt?
- 2) Qualifizierende Fragen
 - a. Wie lange arbeitet ihr Team schon virtuell?
 - b. Aus wie vielen Personen besteht das Team?
 - c. Wie lange sind Sie schon Teil des Teams?
 - d. Welche Rolle haben Sie innerhalb des Teams?
 - e. Haben Sie innerhalb des Teams Präsenztermine?
 - i. Wenn ja, in welcher Frequenz?
- 3) Aufwärmfragen
 - a. Wodurch kennzeichnet sich Ihrer Meinung nach ein erfolgreiches virtuelles Team? Woran mache Sie den Erfolg fest? (bspw. Effektive Arbeit/Ziele erreichen...)
- 4) Spezifische Fragen

- a. Welche Eigenschaften halten Sie für besonders wichtig in der Teamarbeit?
 - i. Sind bestimmte Eigenschaften hiervon in der virtuellen Teamarbeit relevanter als in der traditionellen Teamarbeit?
 - b. Welche Eigenschaften Ihrer TeamkollegInnen hilft Ihnen bei der effektiven Zusammenarbeit?
 - i. Sind bestimmte Eigenschaften hiervon in der virtuellen Teamarbeit relevanter als in der traditionellen Teamarbeit?
 - c. Was fiel Ihnen zu Beginn der virtuellen Teamarbeit besonders schwer?
 - i. Hat sich das Problem gebessert/gelöst?
 1. Wie haben Sie (oder das Team) die Herausforderung bewältigt?
 - ii. Welche Fähigkeit hat Ihnen dabei besonders geholfen?
 - iii. Gab es etwas, dass Sie ganz neu lernen mussten?
 - iv. Haben Sie sich an manchen Stellen mehr Unterstützung durch Schulungen oder Weiterbildungen oder seitens Ihrer Führungskräfte gewünscht? Wenn ja, an welchen?
 - d. Was fällt Ihnen in der virtuellen Teamarbeit besonders leicht?
 - i. Welche Fähigkeiten helfen Ihnen dabei besonders?
 - ii. Gab es Schulungen/Weiterbildungen, die Ihnen geholfen haben?
 - e. (Für PE):
 - i. Welche Eigenschaften erwarten Sie von BewerberInnen?
 - ii. Unterscheidet sich das von der Auswahl für traditionelle Teams?
 - f. Fallen Ihnen noch weitere Eigenschaften/Aspekte ein, die bisher nicht erwähnt wurden?
- 5) Demografische Fragen
- a. Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?
 - b. Wie alt sind Sie? (Kategorien: 13-27; 28-43; 44-58; 59-77)
 - c. Was ist Ihre Berufsbezeichnung?
 - d. Welche Entfernung liegt zwischen Ihnen und ihrer Arbeitsstätte?

Schluss

Vielen Dank noch einmal für Ihre Zeit. Ich werde Sie gerne nach Abschluss meiner Arbeit über die Ergebnisse der Forschung informieren. Wenn Sie noch Rückfragen haben dürfen Sie diese gerne jetzt stellen, ansonsten im Nachgang, Sie haben ja meine Kontaktdaten bereits. Also gibt es aktuell Fragen? ... Dann vielen lieben Dank und bis bald.

Anhang II: Anschreiben

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich studiere Informationsmanagement an der Universität Koblenz und schreibe aktuell meine Bachelorarbeit. In dieser untersuche ich die Eigenschaften von Teammitgliedern virtueller Projektteams in der IT-Branche. Um die Frage zu beantworten, welche Fähigkeiten und Eigenschaften von Teammitgliedern benötigt werden, habe ich mich für die Methode der Experteninterviews entschieden. Ein solches Interview findet per Online-Meeting statt und dauert zwischen 20 und 30 Minuten. Mit Ihrem Einverständnis wird die Tonspur aufgenommen und transkribiert. Natürlich werden die Aufnahmen vertraulich behandelt und alle Daten in der Bachelorarbeit so anonymisiert, dass keine Rückschlüsse auf Sie gezogen werden können.

Bei Fragen oder Interesse melden Sie sich gerne über die hier verwendete E-Mail-Adresse. Gerne können Sie mir auch einen Terminvorschlag schicken.

Freundliche Grüße

Jella Liebmann

Anhang III: Interviewtranskripte

Anhang A: Interview 1

I: „Also, hast du Erfahrung mit virtueller Teamarbeit?“

E1: „Ja“

I: „Wie lange arbeitet das Team denn schon virtuell?“

E1: „Seit (...) November (...) 20 oder 21 (...) 20 meine ich. Ja, November 2020“

I: „Okay. Aus wie vielen Personen besteht das Team?“

E1: „Insgesamt im Projekt sind über 50 Personen. Aber das Kernteam, mit dem man wirklich regelmäßig arbeitet, sind (...) ja, 18 müssten das sein.“

I: „Und wie lange bist du schon Teil des Teams?“

E1: „Seit Beginn. Also seit November 20.“

I: „Okay. Was ist deine Rolle innerhalb des Teams?“

E1: „Ich bin Business Analystin in dem Projekt und stellvertretende Projektleitung.“

I: „Mmh (zustimmend). Habt ihr mit dem Projekt Präsenztermine? Wenn ja, in welcher Frequenz?“

E1: „Keine geplanten. Wenn es sich ergibt, ja, aber keine fest geplanten.“

I: „Okay. Wodurch kennzeichnet sich deiner Meinung nach ein erfolgreiches virtuelles Team? Also wo dran macht man den Erfolg fest?“

E1: „Dadurch, dass man sich regelmäßig austauscht. Eventuell sogar ein bisschen häufiger, als wenn man's in Präsenz machen würde, weil man natürlich so die (...) die Arbeit an sich ist von den anderen nicht ganz so greifbar, als wenn man sich Face-to-Face sieht und miteinander sprechen kann. (...) Ja wir haben ja regelmäßige Austauschtermine, auch in größeren Gruppen, wo jeder dann seine Arbeitsstände vorstellt, wo man dann auch gemeinsam die Planung für das Projekt bespricht und die Meilensteine bespricht und schaut, was da jetzt schon erreicht worden ist und was noch offen ist. Also eigentlich

ist es nicht wesentlich abweichend, als wenn man das Projekt in Präsenz (...) ja erarbeitet. Es ist halt 'ne andere Organisation, würd ich sagen."

I: „Das heißt der Austausch und auch wie in Präsenz das Erreichen der Meilensteine?“

E1: „Genau.“

I: „Alles klar. Und welche Eigenschaften hältst du in der virtuellen Teamarbeit für besonders wichtig?“

E1: „Für die Einzelperson?“

I: „Genau, ja.“

E1: „(...) Auf jeden Fall eine gute Selbstorganisation, weil man muss sich ja, (...) also Kontrolle ist vielleicht das falsche Wort, aber man muss sich ja schon gut selbst organisieren, man muss sich die Zeit ein bisschen anders einteilen und muss natürlich auch jedes, oder jeden Tag 'nen Überblick über seine offenen Aufgaben haben. Man muss gleichzeitig, aber auch kommunikativ, ja (...), gut sein, 'ne gute Kommunikationsfähigkeit haben, um eben Probleme auch direkt kommunizieren zu können. Nicht zu denken ‚ah ja, heute haben wir keine Austauschtermine, das reicht bis nächste Woche‘, sondern wenn irgendwo was am Brennen ist, dass man das eben auch direkt an Führungskraft oder andere Teammitglieder kommunizieren kann, um das Problem dann schnellstmöglich zu lösen.“

I: „Mmh (zustimmend). Ist das wichtiger als in der traditionellen Arbeit oder in Face-to-Face?“

E1: „Ich würd sagen, eigentlich relativ gleich. Also du musst natürlich, auch wenn du vor Ort bist dich irgendwie selbst organisieren. Du musst auch kommunikativ mit deinen Teammitgliedern, mit deiner Führungskraft sprechen und Probleme melden, also es ist nicht (...) ich würd sagen es unterscheidet sich nicht im Wesentlichen. Das sind vielleicht so, ja (...), so Kleinigkeiten, in denen man vielleicht bisschen anders reagieren muss als in Präsenz. Du kannst natürlich nicht grad in den anderen Raum laufen und sagen ‚hier ist grad irgendwas schiefgegangen‘, sondern musst dann halt zum Hörer greifen und dann ja, in Eigeninitiative das Problem kommunizieren.“

I: „Okay. Und andersrum, welche Eigenschaften von Teamkollegen oder Teamkolleginnen sind dir besonders wichtig in der virtuellen Arbeit?“

E1: „Eigentlich genau dieselben wie in der präsenten Arbeit. Also auch, dass man offen miteinander umgeht. Dass man, auch wenn vielleicht zwischenmenschlich was nicht so ganz stimmt oder man irgendwie was falsch versteht, ist natürlich (...) also das denke ich ist virtuell schon vielleicht 'ne Herausforderung. Dadurch dass man auch viel über E-Mail oder über, über Chat kommuniziert, dass man dadurch vielleicht schneller Missverständnisse aufkommen lässt, als wenn man persönlich miteinander spricht. Also dass man sowas dann auch kommuniziert, dass sowas eben nicht entsteht. Ja. Und also klar, dass jeder seine Aufgaben erledigt und die nicht irgendwie auf andere abwälzt, aber das ist auch nicht anders, als wenn man präsent miteinander arbeitet.“

I: „Also könnte man so klarere Kommunikation bisschen raus heben.“

E1: „Ja.“

I: „Oder generell klare Kommunikation in beiden, aber man muss es nochmal auf die Medien quasi anpassen.“

E1: „Ja, genau!“

I: „Was fiel dir denn bei der Umstellung oder bei Beginn der virtuellen Arbeit besonders schwer?“

E1: „Da muss ich mal überlegen, das ist ja schon ein bisschen her. (...) Ich glaube, man muss sich ja einfach in so 'ne neue Routine so ein bisschen einfinden. Es ist nicht, dass du morgens ins Büro kommst und dann sind deine Kollegen schon da und du kannst begrüßen, jeder trinkt noch irgendwie 'nen Kaffee zusammen oder so. Man muss halt so seine eigene Routine so ein bisschen etablieren: Was machst du als Erstes? Machst du dir 'ne Aufgabenplanung, checkst du deine E-Mails, checkst du deinen Kalender? Und ja, sich einfach die Aufgaben eigenständig nochmal ein bisschen anders einteilen als (...) wenn man vor Ort ist, weil man nicht diese direkte Absprache hat. Also man trifft sich nicht morgens und sagt: ‚was hast du heute zu tun?‘ ‚Ich mach das und das‘, sondern dass man das so ein bisschen eigenständig sich einplant. Was aber jetzt nicht unbedingt

was Negatives ist. Also es war jetzt keine Problematik, es war einfach nur 'ne Umstellung.“

I: „Okay. Und welche Fähigkeit würdest du sagen hat dir dabei besonders geholfen?“

E1: „Eigenorganisation. Also dass man jetzt nicht drauf angewiesen ist, dass man von irgendeiner Person gesagt bekommt, was man jetzt wie zu tun hat, sondern dass man sich das alles ganz gut strukturieren und einplanen kann.“

I: „Gabs da auch was, dass du jetzt (...) oder wo du sagen würdest ‚das musste ich ganz neu lernen‘?“

E1: „Ne ich glaube nicht. Also so ad hoc wüsste ich nicht was.“

I: „Okay. Und (...) gabs an irgendeiner Stelle Unterstützung oder Schulungen, Weiterbildungen oder hättest du dir das (...) oder hättest du dir irgendwie Unterstützung seitens Führungskräfte gewünscht?“

E1: „Wir hatten ganz am Anfang als (...) dieses Homeoffice quasi anfang hatten wir so 'ne Einführung wie man natürlich mit dem Laptop umgeht. Also man muss ja auch mit der Technik so ein bisschen klarkommen. Aber es war jetzt nicht so, dass wir irgendwie Schulungen oder Weiterbildungen hatten, wie man eigenständig arbeitet, also wie man von zu Hause aus auf einmal arbeitet. Aber ich bin mir ziemlich sicher, dass wenn man da Probleme oder Schwierigkeiten gehabt hätte, dass man auch jederzeit mit den Führungskräften hätte sprechen können, dass die da einem dann auch Hilfestellung geben. Aber so jetzt als Veranstaltung gabs da jetzt nichts weiter. Würde ich aber auch nicht als notwendig ansehen in dem Umfeld.“

I: „Mmh (zustimmend). Dann andersrum: Was fällt dir denn besonders leicht oder ist dir besonders leichtgefallen?“

E1: „(...). Ich glaub der Umgang mit dieser (...) Flexibilität, so ist das Wort. Ich finde es wesentlich einfacher, so (...) also, wenn man von zu Hause remote arbeitet alles unter einen Hut zu bekommen. Das war vorher (...) ich mein man hat das vorher auch hinbekommen, man war auch gewohnt, wie es vorher war, aber jetzt hat man einfach nochmal ein bisschen mehr flexible Möglichkeiten und das finde ich schon gut. Also das

war auch von Anfang an was, was mir sehr gut gefallen hat und mir vieles auch erleichtert hat.“

I: „Sehr gut, das heißt, da würde auch aber wieder die Eigenorganisation so als Eigenschaft mit reinfallen?“

E1: „Klar! Klar, ja.“

I: „Alles klar. Fällt die sonst noch irgendwas ein jetzt in der virtuellen Zusammenarbeit, was wir noch nicht angesprochen haben oder was die noch wichtig erscheint?“

E1: „Mir ist auf jeden Fall noch was eingefallen, was doch ein bisschen Schwierigkeiten gemacht hat. Man muss natürlich einmal lernen, wie man mit der ganzen Technik umgeht. Du hast ja auf einmal diese virtuellen Besprechungen. Das gab es vorher so ja gar nicht. Und da muss man natürlich auch erstmal (...) ein bisschen (...) ja, Input bekommen und ein bisschen reinkommen, dass man die ganzen Anwendungen alle bedienen kann.“

I: „Ja. Gabs da denn (...) also das hat sich ja vermutlich jetzt gebessert, aber gabs da was, wo ihr als Team quasi dann alle, alle gesagt habt ‚okay wir machen das so und so‘ oder euch gegenseitig unterstützt habt? Oder war das so jeder versucht’s selbst?“

E1: „Auf die Technik bezogen?“

I: „Ja.“

E1: „Ich glaub nicht. Also klar, wenn du, wenn du irgendwie ‘ne Frage hast, da steht natürlich das Team hinter einem und hilft einem. Also die sind ja immer erreichbar, wenn man mit irgendwas nicht weiterkommt, dass man da nicht direkt, keine Ahnung, EDV-Hotline oder sowas anrufen muss, weil man nicht weiterkommt. Das auf jeden Fall.“

I: „Okay, also schon so Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams.“

E1: „Ja, definitiv!“

I: „Sehr gut. Ja, wenn (...) fällt dir sonst noch was ein?“

E1: „(...) Ja was mir im Homeoffice noch leichter fiel als jetzt vor Ort, ist die Konzentration auf eine Aufgabe oder ein Meeting. Also du hast zu Hause viel mehr Ruhe. (...) Im Büro sitzt du ja noch mit anderen zusammen. Dann telefoniert der Eine. Der Nächste ist in

‘nem Meeting oder unterhält sich mit jemandem. Das hat man zu Hause eben nicht. So die Konzentration ist da schon leichter.“

I: „Stimmt, ja. Gibt es sonst noch etwas, dass dir einfällt? Sonst machen wir noch mit ein paar demografischen Fragen weiter.“

E1: „Dann machen wir weiter.“

I: „Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E1: „Dem weiblichen Geschlecht.“

I: „Wie alt bist du? Also, Kategorien sind 13 bis 27, 28 bis 43, 44 bis 58 und 59 bis 77.“

E1: „28 bis 43.“

I: „Okay. (...) Was ist deine Berufsbezeichnung?“

E1: „IT Business Analystin.“

I: „Und dann noch: Welche Entfernung liegt zwischen dir und deiner Arbeitsstätte?“

E1: „Ich glaub so 15 Kilometer.“

I: „Alles klar. Dann vielen Dank für deine Zeit!“

E1: „Sehr gerne!“

I: „Und dann beende ich hier die Aufnahme.“

Anhang B: Interview 2

I: „Und würde beginnen mit der Frage, ob du schon Erfahrung mit virtueller Teamarbeit hast.“

E2: „Ja. Anfangs über Zoom und aktuell nutzen wir im Unternehmen nur noch Teams.“

I: „Alles klar. Wie lange arbeitet das Team schon virtuell?“

E2: „Ich hab (...) Anfang November 20 (...) lass mich kurz (...), doch 2021 angefangen. Und seitdem war halt zu 99 % die Teamarbeit tatsächlich virtuell. (...) Ja. Heißt wir konnten uns das im Prinzip aussuchen, aber wir haben meistens über Teams gearbeitet. Also fast immer“

I: „Okay. Weißt du zufällig, wie lange die vorher schon virtuell gearbeitet haben?“

E2: „Also, das ist tatsächlich unterschiedlich von Abteilung zu Abteilung. Also Business Unit ist das bei uns dann immer. (...) Ich weiß, dass vor Corona einige, ja, Mitarbeiter mobile work Verträge bekommen haben. Das heißt die konnten selbst entscheiden, wann die eben auf die Arbeit kommen, persönlich dann Meetings halten oder eben per Videokonferenzsystem. Aber ich glaub flächenmäßig oder die meisten Personen im Unternehmen haben das eben erst so seit Corona.“

I: „Mmh (zustimmend). Aus wie vielen Personen besteht dein aktuelles Team?“

E2: „Ja, also anfangs waren wir zu sechst. Und aktuell sind wir nur noch zu viert. Ja.“

I: „Und welche Rolle hast du innerhalb des Teams?“

E2: „Ich bin Werkstudent im Bereich von (...) des Product Owners vom E-Commerce, der E-Commerce-Lösung. Also Verbesserung des Webshops und Kontakt mit den Stakeholdern und Business Unit und Anforderungsaufnahme et cetera.“

I: „Mmh, alles klar. Habt ihr innerhalb des Teams feste Präsenztermine?“

E2: „(...) fest in dem Sinne ja, aber ab und zu natürlich kommt irgendwas dazwischen und dann trifft man sich nicht. Aber wir haben dreimal die Woche ein Daily-Scrum und auch sonst Sprint-Planning, Statusupdate et cetera. Also was so an (...) im Scrum-Verfahren an Meetings, was halt da so definiert ist, das haben wir tatsächlich auch fix.“

I: „Okay und die finden virtuell statt oder finden die vor Ort statt?“

E2: „Die finden alle virtuell statt.“

I: „Alles klar. (...) Wodurch kennzeichnet sich deiner Meinung nach ein erfolgreiches virtuelles Team? Also das Team als Ganzes, woran würdest du da Erfolg festmachen?“

E2: „(...) Ich glaube, was wichtig ist, ist regelmäßiges Treffen über Teams. Also klar, wenn mal irgendwas dazwischenkommt oder Urlaub et cetera, kann ja immer passieren, aber dass man halt regelmäßig dort miteinander kommuniziert. Oder wenn halt auch was ist, dann einfach absagen. (...) Joa. Ich glaube, das sind so die wichtigsten Sachen. Ich weiß jetzt nicht genau, worauf du hinauswolltest.“

I: „Ja, ja, das ist okay. Also ich hab jetzt als Beispiel noch man könnte halt sagen so, dass das Team als Ganzes bestimmte Ziele erreicht oder effektive Arbeit. Aber auch so Kommunikation wie du jetzt gesagt hast, ist ein Teil davon auf jeden Fall.“

E2: „Ach so. Ja, also das ist dann (...) okay, was du meinst, natürlich auch. Ist ja natürlich abhängig vom Meeting, also was für 'ne Art. Daily-Scrum, also so in dem Sinne bei uns, was steht so an, unsere Ziele für die Woche oder den Tag halt, für die nächsten Tage. (...) Was ich eher so nicht glaube was nötig (...) ja oder keine Ahnung zwiespältig beziehungsweise mir ist es eigentlich relativ egal, ist halt die Kamera anmachen. Keine Ahnung, wir handhaben es halt so, ja ab und zu mal, also ab und zu machen wir die halt nicht an. Zum Beispiel montags auch hat keiner Bock auf Kamera. Ab und zu machen wir die an, aber wir sind da nicht so streng. Ich glaub, das macht auch nicht so 'nen großen Einfluss in der Teamarbeit. Wenn natürlich mit anderen Fachbereichen, dann ist das natürlich ein bisschen anders. Wobei da auch nicht jeder mit Kamera dann dasitzt. (...) Ja.“

I: „Okay, also eher so der Austausch an sich und nicht unbedingt das Sehen an sich.“

E2: „Genau, genau, klar.“

I: „Mmh (zustimmend). Gut. Welche Eigenschaften hältst du denn für besonders wichtig in der Teamarbeit, jetzt auf ein einzelnes Teammitglied bezogen oder auf dich bezogen?“

E2: „(...) Verlässlichkeit. Also wenn man wirklich nicht teilnimmt, dann auch wirklich absagen und nicht einfach gar nichts sagen und dann nicht antanzen oder sonst was. (...) Genau Verlässlichkeit. Dann vielleicht ab und zu auch was sagen. Also nur da halt, vor allem wenn die Kamera immer aus ist, nh, wenn du halt da jetzt 15 Minuten im Daily-Scrum sitzt oder keine Ahnung, 'ne Stunde im Workshop, Statusupdate und wirklich gar nichts von dir sagst, das ist halt auch so 'ne Art so ja ,ist der jetzt eigentlich da oder ist der nicht da?' Ist dann auch so gemutet, klar ab und zu kann man sich muten, wenn ein anderer grad viel erzählt oder sonst was aber, ja. Also die zwei Sachen auf jeden Fall. Und (...) joa, einfach eine Person, also vor allem auch die, die eben das Meeting erstellt, dass die das so bisschen immer leitet. Ist ja auch im Sinne des Meetingerstellers. (...) Ja, das sind glaube ich so die wichtigsten Sachen, die mir grad so spontan tatsächlich einfallen.“

I: „Okay. Würdest du sagen, dass davon Eigenschaften wichtiger sind in der virtuellen Zusammenarbeit als es jetzt in Präsenz wäre?“

E2: „(...) ja. Vor allem das aktive mit einbringen. Also wenn du ja vor Ort bist und du siehst die anderen und du sagst halt nichts, ja okay, dann ist halt so. Aber vor allem virtuell ist schon wichtig ab und zu mal ein Lebenszeichen von sich zu geben, sich einzubringen, weil ansonsten kann's ja auch sein, dass ich gerade irgendwie draußen bin und keine Ahnung, was im Garten mache und irgendwelche Bluetooth-Kopfhörer an hab und keine Ahnung mir das Meeting so am Arsch vorbeigeht. Ach so, und vielleicht nochmal, was mir einfällt, was wichtig ist: das Sharen vom Desktop. Vor allem so im Daily-Scrum oder so, oder Statusupdate, wenn man mal so das Jira-Board vor sich hat und das Backlog so mit den einzelnen Items, dass man da einfach was sieht. Also ich glaub, das hilft immer ein bisschen und fördert meines Erachtens immer so die Teamarbeit und den Austausch.“

I: „Okay, also so visuell nochmal gucken, was man da eigentlich zusammen erarbeitet?“

E2: „Genau, right.“

I: „Mmh (zustimmend). Welche Eigenschaften sind dir denn bei Teamkollegen oder Teamkolleginnen besonders wichtig in der effektiven Zusammenarbeit?“

E2: „(...) Ja, das (...) ich würd tatsächlich sagen, das ist jetzt allgemein, also nicht nur virtuell, einfach, dass man halt ja regelmäßig teilnimmt. Und wenn eben nicht, dass man halt ehrlich kommuniziert ‚ja, pass auf, ich pack das halt nicht‘ oder sonst was ‚ich bin im Urlaub‘ oder was weiß ich was ist ja egal, aber dass man dann einfach mitteilt ‚okay, ich komm heut nicht‘. Also Verlässlichkeit auf jeden Fall und virtuell dann eben, dass man ab und zu ‘nen Ton von sich gibt.“

I: „Alles klar. (...) Was fiel dir denn zu Beginn der virtuellen Arbeit besonders schwer? Oder gabs da überhaupt was, das dir besonders schwerfiel?“

E2: „(...) Ja, es gibt ja doch einige Funktionen auch in Teams. Ich glaub was halt relativ easy und simpel ist, ist das Teilen und keine Ahnung die normalen Funktionen wie Kamera anmachen, Mikro et cetera. (...) Vielleicht was auch immer ganz hilfreich ist, wenn man so, keine Ahnung, jetzt nach ‘m Studium irgendwo einsteigt und noch nie davor gearbeitet hat, oder generell beim ersten Mal, wo man arbeitet, dass man so ‘nen Überblick hat, was für Funktionen überhaupt (...) ja das Kollaborationstool dann hat. Beispielsweise, dass man halt alle automatisch stumm schalten kann und Rechte vergeben kann. Ich glaub, das ist ganz gut zu wissen.“

I: „Mmh (zustimmend). Hat sich das (...) also das hat sich ja dann wahrscheinlich auch gebessert, mit der Zeit, die du gearbeitet hast?“

E2: „Ja, genau. Also (...) ja doch.“

I: „Gabs dazu irgendwie Schulungen oder so? Oder Unterstützung?“

E2: „Ja, tatsächlich am Anfang (...), am Anfang nicht. Also da hab ich halt selber so ein bisschen, nh, paar Sachen rausgefunden. (...) Aber später, ja keine Ahnung, ich glaub ‘n halbes Jahr später oder so, als unser Unternehmen komplett auf Teams umgeschwenkt ist, wurden halt (...) aus dem Fachbereich Personen sozusagen als Teamführer oder sonst was, keine Ahnung wie das genannt worden ist, ja die wurden halt sozusagen dort bereitgestellt und die sollten dann immer so ein bisschen sagen okay was, was kann denn das Tool und was für Funktionen et cetera, könnt ihr nutzen. Aber das kam tatsächlich erst bisschen später.“

I: „Okay. Hat die das trotzdem noch geholfen dann?“

E2: „Ja, ja, da waren schon ein paar Sachen, die ich vorher nicht wusste.“

I: „Okay. Und jetzt hast du eben gesagt, am Anfang musstest du dir das so ein bisschen selbst beibringen. Gabs da ‘ne Fähigkeit, wo du sagen würdest, okay, das hat mir aber geholfen, damit klarzukommen oder das selbst so ein bisschen zu lernen?“

E2: „‘Ne persönliche Fähigkeit, oder?“

I: „Genau.“

E2: „(...) Vielleicht das Studium, da das ja doch sehr techniknah ist und dort arbeitest du ja auch (...) wir haben ja auch mit Big Blue Button et cetera gearbeitet. Ich glaub, du hast da halt schon in jedem Tool irgendwo ähnliche oder fast die gleichen Sachen, die du nutzen kannst. Also das sharen vom Desktop, Mikro, Bildschirm teilen. Das ist ja irgendwo doch immer drin und ob du jetzt in dem einen Tool gut bist, ich glaub dann lernst du halt in ‘nem anderen Tool viel besser mit umzugehen und schneller dann. Also du kannst viel adaptieren finde ich.“

I: „Also auch so ein bisschen die Erfahrung schon mit der virtuellen Arbeit insgesamt. Oder mit den Tools insgesamt?“

E2: „Ja, ja.“

I: „Okay. Gibt es etwas, was dir besonders leicht fällt in der virtuellen Zusammenarbeit?“

E2: „(...) Also was halt echt cool ist, du schaltest dich ein und dann bist du halt im Meeting. Du musst nirgendwo hinlaufen oder sonst was. Ich glaub, das hat ‘nen Riesenvorteil.“

I: „Und gibt’s da auch ‘ne Fähigkeit, die dir besonders hilft, (...) ja die virtuelle Arbeit umzusetzen?“

E2: „Fällt mir jetzt grad tatsächlich keine ein. Also vielleicht der Umgang generell halt mit PC und Laptop et cetera. Also ‘ne gewisse Technikaffinität, aber sonst fällt mir da tatsächlich nichts ein.“

I: „Na gut, gibt’s denn sonst noch Eigenschaften oder Aspekte, die für dich jetzt mit der virtuellen Arbeit zusammenhängen, die wir bisher noch nicht erwähnt haben?“

E2: „Also ich glaub, tatsächlich virtuelle Arbeit ist richtig cool, aber du brauchst halt schon ein paar Tools, um das richtig zu gestalten. Also zum Beispiel, wenn du mit Scrum arbeitest, hast du ja auch, wie nennt man das nochmal, nicht Sprint-Review, sondern...“

I: „Retros?“

E2: „Ja, Retrospektiven, aber aufs Team und jetzt nicht auf das Produkt. Und da brauchst du ja auch Tools und ich glaub da ist einfach wichtig, dass das Unternehmen Tools bereitstellt, um da effektiv dran zu arbeiten, weil nur Teams und dann keine sonstigen Tools irgendwie, das ist ja auch scheiße. Also es muss ja schon dann wirklich gewährleistet sein, dass du verschiedene Tools hast, mit denen du halt verschiedene Sachen kannst. So ‘ne Art (...), so ein Tool wo du halt ‘ne Art (...) ja, Clipboard hast oder so virtuell. Ich glaub, das gibt’s tatsächlich mittlerweile über Teams, das nutzen wir aber nicht. Kann aber auch sein, dass ich mich irre. Aber so Sachen (...), ja, die sind halt schon wichtig, find ich.“

I: „Also quasi die verschiedenen Tools erstmal bereitstellen und dann aber wahrscheinlich auch zu wissen, was, oder für was nutze ich welches Tool?“

E2: „Genau, das ist natürlich dann auch wichtig, dass ich die Tools dann auch richtig einsetze, stimmt.“

I: „Gut. Dann hätte ich jetzt noch so ein paar demografische Fragen, die müsste ich noch stellen.“

E2: „Ja.“

I: „Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E2: „Männlich.“

I: „Wie alt bist du? Ich hab auch Kategorien: 13 bis 27, 28 bis 43, ich glaub, den Rest muss ich dir nicht nennen.“

E2: „Ja, da bin ich noch in der ersten Kategorie.“

I: „Sehr gut! Was ist deine Berufsbezeichnung?“

E2: „(...) Also noch Student. Ich weiß nicht, ob du jetzt auf die Werkstudentenstelle rauswillst?“

I: „Ja, genau. Also als was du angestellt bist im Unternehmen.“

E2: „Ja, warte mal, da muss ich grad selber gucken. (...) Working Student IT Digital Customer Experience.“

I: „Alles klar! Und welche Entfernung liegt zwischen dir und deiner Arbeitsstätte?“

E2: „(...) Also mit dem Auto denk ich brauch ich mal so, oder brauche ich circa zehn Minuten, acht bis zehn Minuten. So, keine Ahnung, fünf Kilometer Luftlinie oder so müssten das sein, circa.“

I: „Alles klar, dann danke schonmal, ich stoppe die Aufnahme.“

Anhang C: Interview 3

I: „Und würd mit der Frage starten, ob du schon Erfahrung mit virtueller Teamarbeit gesammelt hast?“

E3: „Ja.“

I: „Wie lange arbeitet das Team denn schon virtuell?“

E3: „Seit Beginn der Corona-Pandemie. (...) Seit März 2020.“

I: „Aus wie vielen Personen besteht das Team?“

E3: „(...) Ich bin ja jetzt in mehreren Projekten unterwegs. Ich sag mal immer so fünf bis sechs.“

I: „Mmh (zustimmend). Und (...) wie lange bist du schon Teil des Teams?“

E3: „Von Anfang an.“

I: „Okay. Welche, oder was hast du für ‘ne Rolle da?“

E3: „Arbeitspaketleiter. Also Teilprojektleiter ist vielleicht eher der Begriff, der außerhalb [Unternehmen] verwendet wird.“

I: „Okay. Habt ihr da Präsenztermine, feste? (...) Oder wo ihr euch vor Ort trefft?“

E3: „Gar keine, nee.“

I: „Sehr gut.“

E3: „Ich mein, im [Projekt]-Umfeld machen wir das ja schon in Teilen in Präsenz (...). Ja, im [Projekt] ja gar nicht, nee.“

I: „Mmh (zustimmend). Ja, das ist auch okay. (...) Wodurch kennzeichnet sich für dich ein erfolgreiches virtuelles Team? Also wo dran machst du den Erfolg des Teams insgesamt fest?“

E3: „(...) Ist die Fragen, was führt zum Erfolg? Oder was (...) woran erkenn ich den Erfolg?“

I: „Ja, woran erkennst du den Erfolg.“

E3: „Ja, dass tatsächlich die, die vereinbarten Arbeitsergebnisse tatsächlich auch erzielt werden und zum angegebenen Zeitpunkt auch zur Verfügung stehen.“

I: „Alles klar. Dann kommen wir jetzt mal so ein bisschen zu den spezifischeren Fragen: Welche Eigenschaften hältst du für besonders wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit?“

E3: „(...) Ja, letztlich geht's ja immer um Vertrauen, ja. Ich denk, das sind (...) die Projekte, die wir tun, sind halt nicht (...), sind alle einmalig. Und es ist natürlich immer wichtig, dass man auch das Vertrauen hat, dass die Leute auch an den Themen arbeiten. (...) Und ich sag mal in der, in der (...) Zusammenarbeit ist natürlich vor allem wichtig, dass (...) ja, die Leute auch transparent machen, auch wenn sie zum Beispiel keine Zeit hatten, an 'nem bestimmten Thema zu arbeiten (...) transparent machen, wo sie stehen und wenn sie Schwierigkeiten haben, wo die liegen und (...) ja, auch mal benennen, wenn halt einfach auch keine Zeit da ist. Ja und da nicht irgendwie was vorgaukeln, was (...) ja, was sich dann, was man sowieso irgendwann merkt, ja.“

I: „Ja. Und würdest du sagen, dass es Eigenschaften gibt, die in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger sind als in der traditionellen Zusammenarbeit?“

E3: „Ja definitiv! Das (...) transparent machen, was man tut. Ich glaub, das ist (...) wenn du sonst zusammen, wenn du ansonsten zusammensitzt, kriegst du natürlich auch mehr mit, ja. (...) Und dieses transparent machen, wo Schwierigkeiten liegen und transparent machen, wenn mal tatsächlich was parallel geschossen ist, ich glaub, das ist schon was, was (...) was halt in der, in der virtuellen Zusammenarbeit noch wichtiger ist als in der vor Ort Zusammenarbeit.“

I: „Okay. Das (...) die nächste Frage geht so ein bisschen in die gleiche Richtung, aber vielleicht (...) gibt es da trotzdem nochmal 'nen Unterschied: Was ist dir bei deinen Teamkollegen besonders wichtig, welche Eigenschaft oder welche Fähigkeit (...) für 'ne effektive Zusammenarbeit?“

E3: „Ja, das ist natürlich schon dieses Transparenz-Thema. (...) Ja und noch proaktiv ja, also proaktiv kommunizieren, ja. Und (...) und regelmäßigen Austausch suchen. Das ist ja manchmal (...), das ist ja nicht immer von oben nach unten, sondern das ist ja durchaus, ja von unten nach oben oder alle untereinander.“

I: „Ja, genau. So in beide Richtungen auf jeden Fall.“

E3: „Ja.“

I: „Ja auch (...), auch da: Meinst du, dass (...) es gibt da einen Unterschied, jetzt bezogen auf die Kommunikation, zwischen virtuellen und traditionellen Teams?“

E3: „Ja, also im, im traditionellen Team kriegst du halt tatsächlich mehr mit (...), ganz automatisch mehr mit, weil man einfach räumlich (...) räumlich zusammenhängt. Und (...) deshalb ist glaub ich der (...), der Aspekte in 'nem (...) in der virtuellen Zusammenarbeit deutlich, deutlich wichtiger.“

I: „Mmh (zustimmend). Was fiel dir zu Beginn der virtuellen Arbeit besonders schwer?“

E3: „(...) zu Beginn der virtuellen Arbeit, was fiel mir da besonders schwer? (...) Ja, so lange (...) so lange an einem Stück zu sitzen (...). Für jeden (...) für jedes Thema einfach auch Termine machen zu müssen. Ja (...). Also ich glaub immer so viele, viele, viele Termine machen. Was man ansonsten halt einfach am Arbeitsplatz so zwischen Tür und Angel regelt, da tatsächlich immer auch dann den Kalender mit solchen Besprechungen dann auch voll zu legen.“

I: „Okay. Hat sich das mittlerweile gebessert oder hast du dich da dran gewöhnt?“

E3: „Also erstens hab ich mich dran gewöhnt und zweitens freu ich mich über jeden schnellen, informellen Austausch, wenn ich vor Ort bin (...). Teilweise sind wir ja nochmal vor Ort und ich (...) ja, ich nehm das immer wieder als sehr positiv wahr, wenn man mal schnell was am Arbeitsplatz regelt, weil dann war's ja auch nicht umsonst, dass man gekommen ist.“

I: „Ja. Alles klar (...), würdest du sagen es gibt irgendwie eine Fähigkeit, die dir jetzt bei, bei dieser Umstellung besonders hilfreich war? (...) Umstellung jetzt auf die virtuelle Arbeit?“

E3: „(...) Ich glaub es ist schon (...), dass man (...) auch so ein Stück weit sich selbst motivieren kann, tatsächlich jetzt noch 'ne Stunde hier zu sitzen, auch wenn die letzte Besprechung zu Ende ist und noch irgendwas zu machen. Ich glaube dieses Thema (...) ja, so Eigenbrötelei, nee, ich weiß gar nicht, wie man's nennen soll, aber dieses, dieses

(...) diese Fähigkeit (...) sich alleine mit irgendwas zu beschäftigen, ich glaub, die ist wichtig.“

I: „Okay, ja. Und gab's da auch etwas, was du ganz neu lernen musstest?“

E3: „Aufhören (...) Rechner runterfahren. Ja.“

I: „Mmh (zustimmend). Gab's an (...) bei der Umstellung irgendwie Unterstützung durch Schulungen oder so oder durch die Führungskräfte? Beziehungsweise hast du dir da an manchen Stellen Unterstützung gewünscht?“

E3: „(...) Also wir hatten tatsächlich in unserem Lernportal (...) auch Selbst- (...) natürlich Selbstlerneinheiten auch für virtuelle Führung, für Kommunikation (...), die ich ja auch genutzt habe. Jetzt will ich nicht sagen, es hat mir ne komplett neue Welt eröffnet, aber ich glaub gerade eben so dieses (...) diese Störungen im Hintergrund, da waren schon so ein paar (...) ein paar Schulungen auch dabei, die so ein bisschen so (...) transparent gemacht haben, was so alles eigentlich sein kann, ja wenn man im virtuellen Team zusammenarbeitet, was gerade im Hintergrund bei andern Menschen auch abgeht, ja und manche Kommunikationsstörungen, das es einfach, einfach mehr Kommunikationsstörungen gibt, in dem Zusammenhang.“

I: „Ja. Ja, wahrscheinlich einfach nochmal das Bewusstsein dafür. Irgendwie wusste man das ja schon so, aber es war eben nicht so im Vordergrund.“

E3: „Ja.“

I: „Okay, dann in die andere Richtung: Was fällt dir denn besonders leicht in der virtuellen Zusammenarbeit?“

E3: „Es (...) es ist natürlich, wenn man zuhause sitzt (...) viel einfacher, ein Konzept zu Ende zu schreiben. Ohne Störung. Ja, es ist deutlich einfacher ein Konzept mal von oben nach unten zu fahren (...) zu, zu schreiben, als wenn man in der, in der Firma ist und es mehr Unterbrechungen gibt. Das ist definitiv so.“

I: „Mmh (zustimmend). Gibt's da auch wieder 'ne Fähigkeit, die dir dabei besonders hilft? (...) Oder mehrere Fähigkeiten, wer weiß.“

E3: „Ja, also ich würd mal (...) das hat ja durchaus auch mit Selbstmotivation zu tun, sich wirklich hinzuhocken und das jetzt zu machen.“

I: „Alles klar. Und auch da wieder die Frage: Gab's da Schulungen oder Weiterbildungen, die dir weitergeholfen haben oder weiterhelfen? Oder würdest du dir da Schulungen wünschen?“

E3: „Nee, ich glaub, das ist so dieses Handwerkszeug, das man irgendwie sich im Laufe des Berufslebens so angeeignet hat. Methodisches Wissen (...). Nee, würd ich jetzt nicht sagen, dass da (...)“

I: „Also eher mit Berufserfahrung?“

E3: „Berufserfahrung und (...) akademische Ausbildung, ja, vielleicht auch, ja. Dieses, diese Fähigkeit sich (...) eigenständig, ja durchzuwurschteln. Das ist ja im Prinzip so, was man als akademische, ja (...) als Eigenschaft, ja (...) profiliert, ja. Kann sich ein (...) jemand in ein neues Themengebiet selbstständig vollständig einarbeiten. Ohne Unterstützung. Ich glaub, das ist dann schon, schon was diese akademische Grundausbildung mit sich bringt.“

I: „Gut. Fällt dir sonst noch oder fallen dir weitere Eigenschaften oder Aspekte ein, die wir jetzt bisher noch nicht erwähnt haben?“

E3: „(...)“

I: „Ansonsten würd ich nämlich (...) noch ein paar demografische Fragen stellen, am Ende.“

E3: „Oh. Saarländer.“

I: „Das frag ich tatsächlich sogar nur (...) na nicht genau, aber so ein bisschen (...). Aber wir fangen mal an mit: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E3: „Doch, männlich. Eindeutig und immer.“

I: „Na gut. Wie alt bist du? Ich geb dir auch gerne Kategorien mit, wenn du möchtest (...):“

E3: „Ich bin 54. Versicherungstechnisch 55. Kannst du die jetzt aussuchen.“

I: „Okay. Na gut, dann wird das Kategorie 44 bis 58 sein. (...) So mathematisch.“

E3: „Das ist eine Kategorie bei dir?“

I: „Ja.“

E3: „Das ist aber ein Riesenunterschied. (...) Und ab 58 ist man schon quasi (...) weg, ja?“

I: „Quasi Rente. Kurz davor (...). Ich hab aber vielleicht auch einen in der Kategorie. Einen Interviewpartner. Dann wüsste ich noch gerne, was deine Berufsbezeichnung ist.“

E3: „Referatsleiter.“

I: „Alles klar. Und welche Entfernung zwischen dir (...) deinem Zuhause und deiner Arbeitsstätte liegt.“

E3: „200 Kilometer.“

I: „Ist ja nichts, quasi. Alles klar, das war die letzte Frage, dann beende ich die Aufnahme.“

Anhang D: Interview 4

I: „Hast du schon Erfahrung mit virtueller Teamarbeit?“

E4: „Ja, hab ich.“

I: „Wie lange arbeitet Team schon virtuell?“

E4: „(...) Das kann ich gar nicht genau sagen. Ich geh davon aus, mindestens seit 4 Jahren. (...) Am Anfang war das Team noch in derselben Location, alle in [Stadt], deswegen gab's da irgendwann mal den Wendepunkt, als dann neue Leute eingestellt wurden, über Deutschland verteilt. Aber mindestens eben, seit ich dabei bin (...), das ist Juli 21.“

I: „Alles klar. Aus wie vielen...“

E4: „Tschuldigung, 22. (...) Ja, falsches Jahr. 22.“

I: „Juli 22, okay. (...) Aus wie vielen Personen besteht das Team?“

E4: „Wir sind 16 Teammitglieder. Also das eine Team 17, das andere 16, dann passt das.“

I: „Okay, round about. Genau, was ist deine Rolle innerhalb des Teams?“

E4: „Ich bin Scrum-Master und (...) bin im Unternehmen selber als agiler Coach eingestellt. Für die Teams bin ich dann der Scrum-Master und dann kommen noch so ein paar andere Aufgaben auf anderer Ebene hinzu, die (...) ich dann da auch betreue und übernehme.“

I: „Alles klar. Und habt ihr innerhalb des Teams Präsenztermine oder komplett remote?“

E4: „Wir haben keine verpflichtenden Präsenztermine. (...) Wir haben aber auch mal ein Teamevent, wo dann jeder eingeladen ist, natürlich vor Ort zu kommen und da versuchen wir dann schon das auch mal mit einem gemeinsamen Tag im Büro zu verknüpfen. Also vielleicht, um gemeinsam zu planen, gemeinsam Aufgaben zu diskutieren oder auch mal (...) zu schätzen, wie lang das denn dann dauern wird in der Umsetzung. Das haben wir jetzt schon mal gemacht, ja.“

I: „Okay hat das 'ne bestimmte Frequenz oder ist das so eher zufällig?“

E4: „Das ist (...) vom Budget abhängig, wie (...) wie oft wir das machen dürfen. Für mich gab's das jetzt erst einmal. Der Plan ist aber schon, das dieses Jahr zum Beispiel noch ein zweites Mal zu machen. Ich hoffe auch, das passiert.“

I: „Ja, ich drück die Daumen auf jeden Fall! Alles klar, aber das heißt jetzt nicht als Team irgendwie einmal im Monat, oder so?“

E4: „Nee. Nee, nee.“

I: „Gut. Na gut dann: (...) Wodurch kennzeichnet sich deiner Meinung nach ein erfolgreiches Team? Also hast du irgendwie so Erfolgsfaktoren, wo dran du das fest machen würdest?“

E4: „Also erfolgreiches Team (...) wäre für mich auf jeden Fall: Wie gut können die Menschen zusammenarbeiten, wie gut kommunizieren sie auch untereinander (...). Das heißt, wer weiß über die Themen Bescheid (...), hat da jeder so seine Expertenthemen oder kann jeder aus dem Team in irgendeiner Art und Weise weiterhelfen. Erfolgreich wär natürlich auch, wenn die liefern. Im Sinne von (...) der Outcome, der letztendlich dann rauskommt. Also (...) wie gut funktionieren die, für uns sind das jetzt zum Beispiel neue Features in einer Software, wie viele Bugs werden da produziert (...), das ist auch so ein kleiner Faktor, auch wenn das natürlich nicht (...) nur herangezogen werden sollte für Effektivität des Teams, weil da ja dann doch noch äußere Rahmenbedingungen mit reinspielen. Und ansonsten (...) für mich als Scrum-Master ist es auch immer ganz wichtig, wie verstehen die Leute sich menschlich untereinander. Also, das geht vielleicht ein bisschen in die Richtung psychologische (...) Sicherheit. Oder (...) was könnte ich noch nennen? Sowas wie ne Konfliktkultur oder wie man damit umgehen kann und (...) ja, ansonsten find ich's auch immer noch mal ganz interessant: Wie ist so die Fluktuation in dem Team. Also sind die Leute lange da, wird da schnell gewechselt oder gekündigt, das ist auch vielleicht ganz interessant, wenn ich, ja (...) über meine Teams nachdenken, ja.“

I: „Ja. Das ist ja schon mal einiges, das ist auf jeden Fall schon mal sehr schön. (...) Dann geh ich jetzt mal zu den Eigenschaften: Was hältst du für dich quasi in der Teamarbeit, ja, in der Teamarbeit als oder für besonders wichtig?“

E4: „In der Teamarbeit steht glaub ich an erster Stelle auch die Kommunikation. Jetzt nochmal quasi eben auch schon dabei. (...) Dass die Leute um Hilfe fragen, ihre Probleme

mitteilen und auch einfach (...) sag ich mal, das richtige Maß an Informationen auch weitergeben (...). Dann ist es wahrscheinlich auch noch ganz wichtig, dass man ein gewisses Selbstmanagement hat, zumindest wenn ich jetzt auf meine remote Teams (...) schaue und das beurteile. Es ist natürlich 'ne andere Situation, als würde man im Büro nebeneinander sitzen, nh, da muss man sich selbst sehr viel Struktur vorgeben und da auch (...) ja, halt seinen Teil beizutragen im Team. Ich denk mal, das gilt aber auch für viele Situationen. Und (...), ansonsten ist es glaube ich bei uns auch noch mal ganz wichtig (...), so ein bisschen 'ne Lernbereitschaft. Also wir sind natürlich diverse Teams, alle Menschen, die da drin sind auf verschiedenen Erfahrungs-Leveln oder haben auch verschiedene Ausbildungswege hinter sich, wie sie letztendlich in der Position gelandet sind und ich glaube man, man muss da bereit sein von den anderen zu lernen oder eben auch den anderen was weiterzugeben und nicht in so ein Muster zu verfallen zu sagen: ‚ich bin jetzt der Junior, deswegen mach ich immer nur die leichten Aufgaben.‘ Das ist auf Dauer glaub ich nicht so förderlich.“

I: „Alles klar und würdest du sagen davon sind Eigenschaften in der virtuellen Teamarbeit nochmal deutlich wichtiger als jetzt in der traditionellen Teamarbeit?“

E4: „Ja, also auf jeden Fall das Selbstmanagement. (...) Wie gesagt, nh, im Büro (...) sieht man, die anderen sind alle fleißig, dann bin ich jetzt auch mal noch bis zur Mittagspause konzentriert. Zu Hause ist das natürlich schwieriger, im Homeoffice, gerade auch, wenn dann noch Kinder betreut werden müssen, muss man ja schon die Disziplin haben zu sagen: ‚okay, dann mach ich jetzt 'ne Stunde Pause, kümme mich und mein Kind und dann muss ich das eben nacharbeiten‘. (...) Und auch das Kommunizieren (...). Was mir in meinen Teams sehr stark auffällt, ist eben, wenn wir vor Ort wären, dann würden wir alle bei einem Meeting in einem Raum sitzen. Jetzt sind wir auf Teams und sitzen in einem virtuellen Raum und die Kameras sind aus. Das würd ja vor Ort auch nicht passieren. Also niemand kann sich verstecken oder kann mal eben unbemerkt, (...) augenscheinlich unbemerkt, sich 'nen Kaffee machen gehen, sondern man müsste immer kommunizieren, nh: ‚ich brauch jetzt 'ne Pause‘, wie auch immer und da seh ich bei remote eben nochmal 'nen viel höheren Stellenwert, weil das eben (...) ja, schon dazu verleitet eben, den einfachen Weg zu gehen und einfach kurz Kamera aus und (...) ja.“

I: „Ja, okay. Das (...) die Frage ist bisschen ähnlich, aber trotzdem stellt sie noch mal so: gibt's Eigenschaften von deinen TeamkollegInnen, die dir irgendwie besonders helfen in der Zusammenarbeit?“

E4: „(...) Ja, also, auch wenn ich quasi dann bisschen wiederhole von vorhin: Mir hilft das natürlich auch, wenn meine Kollegen offen kommunizieren (...) und ich denen auch nicht alles aus der Nase ziehen muss. (...) Ich bin zum Beispiel oft in der Situation, ich bin der Moderator der Termine, als Scrum-Master und umso offener die Leute mit mir sprechen, umso besser ist letztendlich auch die Stimmung in dem ganzen Termin, weil ich nicht fünfmal dieselben Fragen stellen muss oder jeden namentlich ansprechen muss, sondern weil einfach 'ne offene Diskussion herrscht. Deswegen, das hilft mir sehr in meinem Arbeitsalltag. Und ich glaube, was mir auch noch hilft, ist so 'ne Art Verlässlichkeit, also, vielleicht kennst du das auch, nh, man hat Teams, dann kann man sich das auch aufs Handy machen, dann ist man irgendwie die ganze Zeit auf Grün oder auf abwesend und man weiß nicht so recht, ist jetzt die Person am Arbeiten oder nicht, oder wie erreich ich sie jetzt? Und (...) da gibt's Kollegen, bei denen weiß ich, die sind auf Grün, ich kann sie erreichen und bei andern ist das manchmal ein Rätselraten, deswegen kommt mir das entgegen, wenn die Leute da, ja (...) ein bisschen gewissenhaft mit umgehen und da auch (...) eben auch einfach klare Grenzen ziehen.“

I: „Mmh (zustimmend). Also auch so ein bisschen die Transparenz quasi?“

E4: „Ja! Also lieber du bist offline, auch wenn es vielleicht mitten am Tag ist, dann hast du vielleicht Arzttermin oder was auch immer, was gerade wichtig ist, aber ich probier's erst gar nicht. Und manche, die sind halt 24 7 auf Grün oder Gelb, (...) scheinbar erreichbar, aber dann dauert's doch irgendwie 12 Stunden bis 'ne Antwort kommt, das ist dann oft verwirrend, ja.“

I: „Okay. Dann, du hast vor der virtuellen Teamarbeit (...) hast du auch im traditionellen Team schon gearbeitet?“

E4: „Ja, (...) ich hab ja davor bei [Unternehmen] gearbeitet. Dort war's nicht ausschließlich Homeoffice, sondern das war da eher die Ausnahme und da hab ich dann auch schon mal in Teams gearbeitet, die vor Ort waren. Vor Ort und ja (...), sich da in Meetings zusammengeschlossen, ja.“

I: „Was fiel dir in der Umstellung besonders schwer, also als diese virtuelle Teamarbeit angefangen hat?“

E4: „(...) Also für mich persönlich (...) war es am Anfang das Arbeits-Set-Up. Jetzt gerade, wo ich mit dir spreche, hab ich hier auch Arbeits- (...) Schreibtisch mit 2 großen Bildschirmen und so weiter, aber als damals der (...) Umschwung war oder die Umstellung für mich, da bin ich wirklich von einem modern eingerichteten Büro, Großraumbüro an meinen Küchentisch gewechselt mit 'nem Laptop. Das war 'ne krasse Umstellung und ich hab auch erschreckend lange gebraucht, um was daran zu ändern, also bis ich wirklich mir was eingerichtet hab. Und ansonsten war für mich auch sehr schwierig, das (...) am besten formulier ich's wahrscheinlich als ‚gesehen werden‘ bei der Arbeit. Also im Büro, da (...) ist man vor Ort und arbeitet seine Sachen ab und dann haben die Leute einen auch gesehen und wenn man dann im Homeoffice sitzt und man spricht nur 5 Minuten am Tag, mit 'nem kurzen Meeting oder so 'nem Update-Meeting mit seinen Kollegen (...), da hatte ich manchmal schon das Gefühl ‚okay, ich muss jetzt irgendwie mehr dokumentieren, mehr (...) sichtbar machen: Was hab ich heute getan‘, aber das legt sich glaube ich so langsam aber sicher bei mir wieder, dass ich da so 'ne extra Schippe draufleg.“

I: „Alles klar. (...) Gab's 'ne Fähigkeit, von der du sagen würdest, das hat dir auf jeden Fall geholfen, als du dann angefangen hast virtuell zu arbeiten?“

E4: „(...) Also ich glaube für mich persönlich (...) war es vor allem, dass ich (...) mir selbst meine Lernfelder suchen kann oder dass mir das ganz gut gelingt (...) selber zu schauen, was fehlt mir gerade an Wissen oder an Methodiken und wo kann ich da noch (...) an Workshops teilnehmen oder Schulungen machen, weil das war zur Arbeit quasi vor Ort, da war das mehr Thema. Da hat man auch mehr mitbekommen: Okay, andere machen diesen Workshop oder jenen, da kann ich mich auch anmelden oder (...) haben gut berichtet, weil sie da Erfahrung gemacht haben mit der Fortbildung und (...) im Homeoffice war man da schon mehr isoliert. Und ich glaube, das kam mir zugute, dass ich mich dann trotzdem umgeschaut hab und nicht gar nichts gemacht in die Richtung.“

I: „Ja. Hättest du dir da irgendwie an manchen Stellen auch mehr Unterstützung irgendwie, ich weiß nicht, durch Schulungen, durch Führungskräfte oder so gewünscht?“

E4: „Ich glaube, (...) meine Erfahrung mit Arbeitgebern war da immer sehr positiv. Also ich konnte immer auf (...) strukturierte E-Learning-Angebote zurückgreifen. Darüber hinaus gab's dann auch Listen und mögliche Veranstaltungen, wo man sich anmelden kann. Und man konnte jederzeit auch immer selbst vorschlagen: ‚hier, die Schulung würd ich gerne machen, die kostet so und so viel, aber ich erhoff mir eben (...) folgende Punkte‘ und dann war das nie ein Problem. Also, da war ich glaub ich sehr verwöhnt von der Arbeitgeberseite.“

I: „Ist doch auch schön. (...) Dann nochmal quasi andersrum gefragt: Was (...) fällt dir in der virtuellen Teamarbeit besonders leicht?“

E4: „In der virtuellen Teamarbeit (...) fällt mir besonders leicht, glaube ich, (...) so ‚nen Kontextwechsel zu machen. Also Meeting mit Thema A ist zu Ende und danach kommt dann Thema B. Da hilft es mir auch einfach wirklich dieses Chatfenster oder Anruf, was auch immer es dann ist, einfach zu schließen und mich dann auf das Nächste einzulassen. Vor Ort hatte ich das oft so, dass mir (...) also der Fokus dann sehr schwerfiel im nächsten Meeting, nh, dann zu sagen: ‚ich denke jetzt nicht über meine To-dos nach, die ich mitgenommen hab oder noch den Follow-up, den ich eigentlich noch weiterschicken möchte oder neu einladen möchte. Ich glaube das (...) ja, ist ganz gut.“

I: „Okay. Auch da wieder so ein bisschen die Frage: Hast (...) hast du da eine Fähigkeit, die du nennen könntest, die dir dabei hilft oder ist es wirklich so die, die Technik quasi die (...), die das einfacher macht?“

E4: „(...) Für mich war das glaub ich mehr die Technik. (...) Oder sozusagen der (...) ja doch, also es ist schon die Technik, die das erleichtert, aber auch ein bisschen (...) sozusagen der Takt. Also im (...) vor Ort hat man immer Pausen eingeplant, Raumwechsel und weiß ich nicht was alles. Online neigt dann doch ja jeder dazu, den Kalender pausenlos füllen. Deswegen war man auch so ein bisschen gezwungen, ganz schnell umzuschwitchen. (...) Das ist mir gelungen, aber ‚ne genaue Eigenschaft kann ich dafür gar nicht nennen.“

I: „Na gut. Nee ist, ist ja auch okay. (...) Fällt dir sonst noch irgendwas ein, jetzt im Zusammenhang mit virtueller Arbeit oder dem virtuellen Zusammenarbeiten, was wir noch nicht benannt haben?“

E4: „(...) Also mir würde noch einfallen, aus dem Vergleich quasi Team vor Ort und Team Remote, dass es (...) ein ganz anderes Teamverständnis ist, weil man sich eben nur remote sieht und diese typischen (...) Kaffee- oder Wasserspender-Gespräche, wie auch immer, oder in der Pause zum Mittagessen, nicht stattfinden. Natürlich können wir versuchen und das machen wir zum Beispiel auch, darüber hinaus so was außerhalb der Arbeit mal zu unternehmen, (...) vielleicht mal 'nen virtuellen Spieleabend oder sonstiges, aber da merkt man schon, dass das natürlich nur die Leute machen, die ja an sowas Spaß haben und (...) im Büro war's dann doch so, da hatte man 'nen gewissen Zugang zu jedem, egal ob das 'ne extrovertierte oder introvertierte Person ist, die gerne was teilt oder nicht. (...) Online trennt sich das so ein bisschen meiner Meinung nach. Es gibt die Leute, die bleiben sehr privat und sehr verschlossen für sich, das dürfen sie ja auch sein und dann gibt es eben die andere Gruppe. Und im Büro hatte ich das Gefühl, das hat sich mehr vermischt, weil die Leute diesem sozialen Kontakt gar nicht aus dem Weg gehen konnten. Ob das jetzt gut oder schlecht ist, das will ich gar nicht einordnen, das will ich gar nicht beurteilen.“

I: „Ja gut, aber das (...) dann vielleicht, gerade wenn du sagst diese, (...) diese Zwischengespräche, das ist ja, also mal privat, das ist aber ja auch immer mal so irgendwas über irgendeine Aufgabe. Könnte man jetzt natürlich sagen, ist die, die aktive Kommunikation zu den Aufgaben nochmal wichtiger, wenn man diese Gespräche nicht (...) nicht mehr hat, dass man dann aber wirklich sagt: Okay, hier, das muss ich jetzt aktiv klären.“

E4: „Ja. Das würde ich schon sagen ja.“

I: „Okay. Dann hätte ich zum Schluss noch so ein paar demografische Fragen (...), die dazugehören. Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E4: „Weiblich.“

I: „Wie alt bist du? Ich geb dir auch gerne Kategorie mit, wenn du willst.“

E4: „Alles gut, ich bin 26.“

I: „Alles klar. (...) Was ist deine Berufsbezeichnung? (...) glaub, das hatten wir sogar schon angesprochen.“

E4: „Scrum-(...) nee agiler Coach, wenn ich jetzt genau bin, ja.“

I: „Und welche Entfernung liegt zwischen dir und deiner Arbeitsstelle?“

E4: „30, 35 Kilometer.“

I: „Alles klar. Das war's schon. Dann stoppe ich die Aufnahme.“

Anhang E: Interview 5

I: „Dann können wir anfangen. Und zwar, hast du Erfahrung mit virtueller Teamarbeit?“

E5: „Ja, das (...) würde ich (...) auf jeden Fall so beantworten, und zwar ist es so, dass ich eigentlich auch schon lange (...) vor der Coronazeit (...) angefangen habe virtuell zu arbeiten. Müsst ich das jetzt (...) auf ‘nem Stich-, Stichtag festlegen, würd sagen, dass das eigentlich schon seit mindestens (...) Januar 2018 der Fall ist, dass ich seitdem eigentlich (...) überwiegend virtuell arbeite. (...) Was halt auch einfach (...) daran lag, dass ich halt auch (...) bei ‘nem ähnlichen (...) Konzern dieser Größenordnung gearbeitet habe und (...) dass dieser (...) das (...), das Bürogelände, das Hauptgelände (...) schon von Anfang an darauf ausgelegt war, dass die (...) Mitarbeiter nur für wenige Tage pro Woche ins (...) Office reinkommen und dass sie da jetzt auch die Situation hatten (...), dass sie gar nicht (...) genug Arbeitsplätze (...) vorrätig gehabt hätten, um, damit halt die Mitarbeiter fünf Tage pro Woche dann ins Büro kommen und so war das dann eigentlich auch, dass wir (...) eigentlich in der Regel null- bis einmal dann halt auch wirklich dann ins Büro gekommen sind, um sich dann halt dort vor Ort dann zu treffen und Meetings zu haben und alles andere ist dann entweder ja, ist dann halt auf jeden Fall virtuell abgelaufen, per (...) Microsoft Teams. Von daher würd ich das auf jeden Fall mit ‚Ja‘ beantworten, dass ich da schon sehr viel Erfahrung besitze und dann jetzt natürlich (...) mit der Coronazeit (...) war das dann halt lange Zeit auf 100 %, dass wir uns dann gar nicht (...) getroffen haben und (...) heute würde ich halt auch sagen jetzt löst sich das halt alles auf, aber (...) nichtsdestotrotz ist es eigentlich immer noch so, dass wir eigentlich 4 Tage pro Woche virtuell arbeiten, einen festen Tag pro Woche dann vor Ort sind und ansonsten dann halt (...) nach, nach Bedarf dann reinkommen. (...) Wenn es halt Themen gibt, die man halt einfach persönlich besser besprechen kann, weil sie halt auf Vertrauen (...) beruhen und (...) alles, was mit Vertrauen zu tun hat, dann macht’s dann schon nochmal ein Unterschied, ob man sich persönlich vor Ort in die Augen gucken kann, oder ob das nur (...) ja, per (...), ja WebEx oder virtuell dann halt stattfindet.“

I: „Ja. (...) Das heißt das, diesen Präsenstag, das habt ihr auch immer als ganzes Team dann?“

E5: „Ja genau, also wir haben das jetzt bei uns auch so gelöst, (...) dass, damit sich halt dann die Anreise lohnt, weil wir haben auch tatsächlich viele Teammitglieder, die (...)

über 200 Kilometer tatsächlich entfernt wohnen von uns, von ihrer eigenen Regelarbeitsstätte (...) und (...) damit sich diese Anfahrt dann mit den ganzen Fahrzeiten dann lohnt, dann treffen wir uns halt einmal gemeinsam mit dem ganzen Team und haben halt auch 'ne (...) Agenda die da festgelegt wird, in unserem Teammeeting und (...) wir versuchen dann den Tag dann halt auch bestmöglich dann(...) zu füllen. (...) Und wir, und verlegen dann auch gezielt dann noch Termine, die eigentlich (...) einen Tag vorher oder einen Tag später eigentlich erst hätten stattfinden sollen, dann gezielt dann vor (...) auf diesen Teamtag und besprechen die dann (...) vor Ort.“

I: „Ja. (...) Das Team, wo du jetzt bist, weißt du, wie lange das schon virtuell arbeitet?“

E5: „(...) Also das Team wo ich jetzt aktuell (...) bin, das wurde eigentlich auch mitten in der Coronazeit (...) gegründet. Also die Abteilung, die existiert seit (...) November 2020, das heißt wir wurden auch unter Coronabedingungen (...) auch eingestellt und (...) wir arbeiten seit der (...) Pandemie auch genau in diesem Modus, also ganz lange Zeit lang (...) ausschließlich virtuell und dann, sobald dann die (...) Maßnahmen wieder ein wenig gelockert wurden, das war so irgendwo, irgendwann so (...) Q4 2021 würde ich mal ungefähr behaupten, da haben wir dann langsam wieder angefangen uns einmal pro Woche (...) zu treffen und dabei ist es jetzt eigentlich auch bis heute noch (...) geblieben.“

I: „Alles klar! (...) Wie viele seid ihr im Team?“

E5: „(...) Wir sind aktuell im Team 16 Leute und (...) ja, haben aber auch (...) unterjährig (...) aufgestockt, also wir waren (...) ein wenig weniger Leute zuvor.“

I: „Alles klar. Okay, (...) wodurch kennzeichnet sich deiner Meinung nach ein erfolgreiches Team? Also wo dran würdest du das festmachen?“

E5: „(...) Ja, also ich würde sagen (...), dass (...) man sich gegenseitig auf jeden Fall den (...) Rücken (...) ja, freihält, sich gegenseitig (...) unterstützt und man (...) ja, dass man auch gegenseitig Wissen miteinander teilt. (...) Und das ist ja auch das sehr, sehr schöne, dass jeder halt (...) 'nen anderen akademischen Hintergrund mitbringt und (...) auch 'nen anderen Erfahrungsschatz und dass man das halt untereinander (...) teilt, also das ist ja auch ein sehr schönes Motto: ‚Life is for sharing‘ (...) und ich würde sagen, dass das auch

in 'nem Team (...) auch sehr gut aufgehoben ist, dieses Motto (...), weil man halt zusammen halt einfach viel mehr erreicht und (...) ja, dann halt viel Wissen zusammenbringt an (...) einer Stelle und (...) und natürlich halt ein sehr gutes (...) Gemeinschaftsgefühl.“

I: „Mmh (zustimmend). Und welche Eigenschaften, jetzt von dir aus gesehen, würdest du für grundsätzlich die Teamarbeit als wichtig (...) erachten?“

E5: „Welche Eigenschaften? Ich (...)“

I: „Oder Fähigkeiten, zählen auch.“

E5: „Ja, auf jeden Fall (...) soziale Kompetenzen, also (...) auch ein gewisses (...) ja, diplomatisches Geschick und ja, 'ne gewisse (...) Verträglichkeit, weil man (...) sehr oft, wenn man jetzt im Team (...) arbeitet, jetzt nicht immer seine eigenen Interessen durchsetzen kann, sondern dann halt auch immer (...) ja, schauen muss, nh, also wie passt das jetzt in den Gesamtkontext an (...) hinein und was ist jetzt das Beste für das Gesamtunternehmen. (...) Ja, also wenn man es mal herunterbrechen müsste, dann würde ich sagen, soziale Fähigkeiten auf jeden Fall.“

I: „Okay. Und gibt's Eigenschaften, wo du sagst, das ist jetzt in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als es in der traditionellen Arbeit wäre?“

E5: „(...) Das ist 'ne sehr gute Frage. Ich würde auf jeden Fall sagen, Kommunikationsfähigkeiten. (...) Weil wenn man, wenn ich mir jetzt vorstelle, dass ich (...) jetzt vor Ort bin (...) in 'nem typischen Meetingraum, dann sind die eigentlich standardmäßig immer ausgestattet, da sind Flipcharts, da ist alles Mögliche, (...) was man dann (...) sich halt kurzerhand greifen kann, um mal was aufzumalen. Ich (...) merke in der virtuellen Zusammenarbeit grundsätzlich gibt es zwar auch diese Tools, dass man jetzt Microsoft Teams oder WebEx (...) dann auch als (...) Whiteboard benutzen kann. Ich merke aber in meiner alltäglichen Welt, dass das eigentlich zu (...) über 99 % (...) nicht in den Meetings aktiv genutzt wird (...), weil ich halt (...) auch weiß, dass halt auch die meisten Mitarbeiter tatsächlich halt mit 'nem klassischen Notebook halt arbeiten und nur einige (...) Führungskräfte, die (...) haben halt dann noch nebenbei ein (...) iPad oder ein (...) was Derartiges dann halt vorliegen, wo man dann halt auch wirklich sehr schön mit 'nem Stift was aufmalen kann. (...) Ja, also, also ich finde, dass diese Tools, die es gibt, die, die werden einfach viel zu selten genutzt. Und (...) deswegen kommt es halt sehr viel stärker

halt darauf an, dass man halt die Botschaft, die man halt in Gedanken hat, dass man die verbal (...) so gut wie möglich transportiert, sodass diese Botschaft dann auch beim Gegenüber so wie sie gemeint war, dann auch ankommt.“

I: „Alles klar. Gibt's auch Eigenschaften, wo du sagen würdest, das ist mir jetzt bei Teamkolleginnen oder Teamkollegen besonders wichtig, damit ich gut mit denen zusammenarbeiten kann?“

E5: „Also auch natürlich halt, (...) also jetzt allgemein oder bezogen auf nur rein die virtuelle Zusammenarbeit?“

I: „Erstmal allgemein, und dann gerne, also kannst du gerne unterscheiden beides dann.“

E5: „(...) Ja, also mir ist es tatsächlich (...) allgemein (...) sehr wichtig, dass (...) ja, die Vibes ganz gut sind in der Zusammenarbeit. Also wenn ich merke, dass (...) jemand schon von Anfang an (...) auf 'ne negative Art und Weise (...) verschlossen und misstrauisch mir (...) gegenüber ist, dann (...) sorgt das eher dazu (...) dafür, dass ich halt selbst halt auch eher noch 'nen Schritt (...) zurückgehe und das fördert halt nicht wirklich so die Zusammenarbeit, also ich bin ein sehr großer Fan davon mit Leuten zusammenzuarbeiten, (...) die mir 'nen Vor-, Vertrauensvorschuss geben und das will ich für mich auf jeden Fall auch so unterschreiben, dass ich den auch jedem gebe auf den ich (...) neu treffe.“

I: „Sehr schön. (...) Würdest du da, oder hättest du da noch was, was du sagen würdest, das ist jetzt virtuell dann wirklich nochmal wichtiger oder ist das, gilt das für beides?“

E5: „(...) Das gilt im Grundsatz (...) sowohl für die Zusammenarbeit vor Ort als auch virtuell, aber was das Ganze halt oft halt schwieriger macht, ist (...) auch das Thema (...) Kamera. (...) Wenn man jetzt längere Zeit lang mit jemandem zusammenarbeitet und aber irgendwie gar nicht weiß, nh, wie die Person halt aussieht, weil halt per se einfach nie die Kamera angemacht wird, dann (...) behindert das den Gesamtprozess, so des gemeinsamen Kennenlernens und (...) erstmal auch (...) ja, so ein bisschen den Kontakt dann halt aufzubauen und dieses Problem hätte man jetzt natürlich nicht, wenn man (...) zu 100 % nur vor Ort sich treffen würde, weil da kann sich keiner irgendwie 'ne Tüte über den Kopf ziehen.“

I: „Das stimmt. Alles klar (...), was fiel dir denn zu Beginn der virtuellen Arbeit eher schwer?“

E5: „(...) Ja, also da würd ich auch gerne anknüpfen an die Punkte, die wir eben gerade hatten. Also es gibt halt auch einfach (...) Teams (...), die da, für die kann man halt am Anfang nicht so wirklich ein Gefühl entwickeln, weil man halt einfach (...) nie ein Gesicht dazu gesehen hat und (...) ich (...), wenn ich dann da halt überhaupt gar kein Feedback bekomme, weder inhaltlich (...) noch irgendwie von der Mimik her, dann (...) find ich's ganz schwer (...), da gewisse (...) Themenfelder für mich halt einzuordnen oder dann halt für mich dann halt zu wissen, was ich vielleicht ändern muss, wie ich die Person dann vielleicht anders greifen soll oder ich selbst dann noch mal etwas anderes erklären muss. (...) Das find ich dann (...) relativ schwierig.“

I: „Mmh (zustimmend). Habt ihr da irgendwie so im, im Unternehmen oder in den Teams was (...) ja, wie ihr das erleichtert, also, keine Ahnung, dass man sagt, so grund-, grundsätzlich macht man zumindest bei einigen Meetings die Kamera erst mal an oder so?“

E5: „(...) Also grunds-, grundsätzlich ist es (...) so schon so, dass man das wohl halt auch (...) vom Sozialpartner her nicht (...) verlangen darf und das ist halt der Grund, warum es halt auch einfach viele gar nicht erst erwarten. Ich hab's aber in der Praxis jetzt halt schon (...) sehr, sehr häufig erlebt, dass dann halt auch Führungskräfte dann in den Calls gesagt haben: ‚es wäre schön, wenn jeder die Kamera anmachen würde‘ und das dann in so ‚nem sehr harschen Ton, dass die Leute dann (...) dann eher erzwungenermaßen dann die Kamera angemacht haben. (...) Ich persönlich, mein Weg ist das jetzt nicht, weil ich denke, das ist halt (...) sollte halt auf Freiwilligkeit beruhen, auch wegen dem Recht (...) auf das persönliche Bild und (...) ich hab das in der Vergangenheit eher immer so gehandhabt, dass ich dann einfach (...) selbst mein Kamerabild angemacht habe und dann in der Regel sorgt das eigentlich auch schon automatisch dann dafür, dass die andere, dass die anderen Personen sich dann animiert fühlen, dann ebenfalls ihre Kamera anschalten zu müssen.“

I: „Die Erfahrung hab ich tatsächlich auch. (...) Alles klar. Würdest du denn (...), also das ist glaub ich bisschen schwierig, grad weil (...) das ist ja auch sowas mit der, mit der Technik und der Kamera zu tun hat, aber gibt's es trotzdem 'ne Fähigkeit, wo du sagst, die

hat dir geholfen? Vielleicht Offenheit oder so, wenn du sagst, du hast dann vielleicht zuerst die Kamera angemacht und so. Gibt es da 'ne Fähigkeit?"

E5: „Ja! Also ich würde (...) das wär jetzt auch mein Vorschlag, dass man da einfach (...) mit 'nem, mit 'nem guten Beispiel vorangeht und das, was man sich halt selbst von anderen wünscht, dann selbst auch erstmal vorlebt, sodass das (...) zu 'ner gewissen Normalität wird und dann alle schon genau wissen, (...) wenn wir den nächsten Regeltermin haben, dann ist das halt (...) üblich (...) auch von der sozialen Struktur her, dass man, dass alle die Kamera anmachen, also werde ich das dann halt (...) auch machen.“

I: „Alles klar. Gab's (...) entweder gab es Unterstützung oder Schulungen oder hättest du dir Unterstützung und Schulungen gewünscht als (...) du diese Umstellung hattest?"

E5: „(...) Also ich für mich hab jetzt da jetzt keine (...) Schulung (...) in Anspruch genommen oder hätte sie jetzt auch nicht gebraucht, aber ich glaube, das ist halt auch einfach dem Umstand geschuldet, dass ich ja schon noch der etwas jüngeren Generation (...) ja, angehöre. Und ich, mir ist aber durchaus bewusst, dass (...) jetzt andere Personen, jetzt bei uns im Team, die jetzt weit über die 50 sind und hier vielleicht nicht so diese Digital Natives sind (...), dass (...) das eigentlich bis heute glaub ich auch noch nicht so (...) hundertprozentig angekommen ist, was (...) da eigentlich für 'ne Bandbreite an Möglichkeiten mit abgedeckt werden kann und (...) ja, ich glaube für diese (...) Teammitglieder wär das durchaus sinnvoll, sowas auch (...) noch einzuführen.“

I: „Ja, also dann auch (...) besonders auf die Tools und die technischen Möglichkeiten bezogen wahrscheinlich, oder?"

E5: „Ja, und dass man das aber auch gezielt dann halt irgendwie mit Handgriffen dann halt mal einübt, (...) weil ansonsten (...) ich glaube, wenn man denen das einfach erzählen würde, dann wär das halt irgendwie nach 5 Minuten wieder vergessen.“

I: „Okay, dann (...) quasi andersrum: Was fällt dir besonders leicht in der virtuellen Zusammenarbeit?"

E5: „(...) Eigentlich (...) alles so, was es (...) was im normalen Regel-, im normalen Leben halt (...) auch gilt. Also was vielleicht (...) nochmal in (...) der virtuellen Zusammenarbeit ein bisschen einfacher ist als sonst, ist halt, dass man halt sehr schnell zu 'nem (...) ,du'

wechselt. (...) Also so diese (...) diese, die Hürden (...) sind gefühlt für mich jetzt nochmal ein bisschen niedriger. (...) Wenn man jetzt die Person jetzt so treffen würde und (...) ja, sich da halt da vielleicht erstmal (...) kennen-, kennenlernen (...), recht förmlich. Also ich finde so das Virtuelle, das hat halt eher einen informellen Charakter.“

I: „Das ist interessant. Also (...) ja, spannend. (...) Da auch wieder die Frage: Gibt's 'ne Fähigkeit (...), wo du sagen würdest, das hat dir besonders geholfen, also jetzt nicht nur unbedingt (...) oder generell, was dir in der, in der virtuellen Zusammenarbeit hilft, weil du ja sagst, es fällt dir leicht?“

E5: „(...) Eine Fähig-, also eine persönliche Fähigkeit, die mich jetzt betrifft. Also da würde ich sagen grundsätzlich halt auch wieder (...) das Persönlichkeitsmerkmal (...) Offenheit. Einfach offen auf die (...) Leute zu gehen, einfach von Anfang an halt auch wieder die (...) Kamera anmachen, die Leute anlächeln und da (...) den Kontakt suchen, (...) sodass dann wirklich halt keine Kommunikationsbarriere dann dazwischen ist.“

I: „Alles klar. Fallen dir noch Aspekte ein, so generell zur virtuellen Zusammenarbeit, die wir jetzt noch gar nicht erwähnt hatten?“

E5: „(...) Ja, was halt auch nochmal ganz (...) praktisch ist, gerade wenn man halt auch (...) Termine hat, die relativ groß sind, also in Microsoft Teams gibt es diese Möglichkeit, soweit ich weiß, nicht, aber was ich jetzt bei Cisco WebEx sehr schön finde, ist, dass man halt auch Teilgruppensitzung (...) starten kann. Also das ist halt auch wirklich (...) 'ne Funktion, die (...) klasse ist, um größere Termine zu moderieren, also von daher, also ich bin sehr großer Fan von (...) virtueller Zusammenarbeit, weil man (...) da einfach auch unfassbar viel an Fahrzeiten einsparen kann und (...) Reisezeiten. (...) Also insgesamt finde ich das schon toll, was der Markt da alles an (...) Möglichkeiten hergibt.“

I: „Okay. Sehr schön. Dann hätt ich jetzt noch (...) ein paar letzte, demografische Fragen. (...) Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E5: „Weiblich.“

I: „Wie alt bist du?“

E5: „Ich bin 37 Jahre alt.“

I: „Okay. (...) Was ist deine Berufsbezeichnung?“

E5: „Meine Berufsbezeichnung ist (...) Projektmanager [unternehmensspezifischer Begriff]. (...) Also höchste Anforderungen, für Vorstandsprojekte.“

I: „Alles klar. Und (...) welche Entfernung liegt zwischen dir und deinem Arbeitsplatz?“

E5: „Das sind (...) je nachdem welche Strecke ich fahre (...) ja, sagen wir einfach mal 48 Kilometer.“

I: „Alles klar, ich hab jetzt noch eins das (...) sorry da war ich, hab ich eben glaub ich (...) nicht gut aufgepasst. Hatten wir (...), welche Rolle du so innerhalb deines Teams hast?“

E5: „Nee, das hatten wir noch nicht angesprochen.“

I: „Gut, das würd ich noch hinzufügen.“

E5: „Ja. Ja, also ich bin (...) Mitarbeiterin und (...) es gibt (...) es gibt, also es gibt ein Senior-Level, da bin ich (...) aufgehangen und es gibt halt auch einen Junior-Level. Es ist jetzt aber nicht so, dass (...) alle Juniors mir disziplinarisch unterstellt sind und ich kann da Aufträge abgeben und die müssen die dann halt abarbeiten, (...) so läuft das nicht ab, sondern man kann halt eher sagen (...) die Aufgaben, die ich habe, die sind halt deutlich komplexer, als die Aufgaben die meine (...) Kollegen machen.“

I: „Alles klar! Sehr gut, dann beende ich die Aufnahme.“

Anhang F: Interview 6

I: „Und fang direkt mit der ersten Frage an: Hast du schon Erfahrung mit virtueller Teamarbeit?“

E6: „Ja, die hab ich. (...) In Form von selber (...) Mitglied eines virtuellen Teams. Wir haben ‘ne (...) in der [Unternehmen]-IT, ich bin ja [Unternehmen]-IT, dort haben wir (...), sind wir aufgestellt nach Skills und ich bin in einem, ich bin ein [Unternehmensfachbegriff: Gruppenleiter], also das heißt ich hab, hab den Skill [Unternehmensfachbegriff] und bin einem [Unternehmensfachbegriff: Team] zugeordnet und dieses Team, dort befindet sich meine disziplinarische Führungskraft und da sind ungefähr 25 Mitarbeiter, die aber auch teilweise aus der ganzen Republik kommen. Und (...) ich selber bin Service Sub-Owner (...). Ich hab ‘ne fachliche Verantwortung für momentan 70 Mitarbeiter (...), wir wachsen noch auf 120 zusammen und dort (...) hab ich jetzt 3 Teams, die aber auch deutschlandweit verteilt sind, also da hab ich dann einfach die Verantwortung für.“

I: „Mmh (zustimmend). (...) Wie lange arbeitet ihr als Team schon virtuell?“

E6: „(...) Als Team jetzt bezogen auf, auf mein, auf mein [Unternehmensfachbegriff: Team] oder auf meine Tätigkeit?“

I: „Gern auf dein, dein aktuelles Team.“

E6: „Ach so gut, okay. Auf, auf das aktuelle Team: Wir sind jetzt seit dem 1.1.2022 (...) arbeiten wir virtuell zusammen.“

I: „Und (...) bist du dann auch seitdem quasi Teil dieses Teams oder war das, existierte das vorher schon?“

E6: „Da, seitdem bin ich Teil des Teams und die Teammitglieder (...) kennen sie sich, also von dem Team 1, kennen die sich auch erst seit dem 1.1.2022.“

I: „Mmh (zustimmend). Habt ihr (...) also gut, du hast jetzt gesagt ‚wir sind deutschlandweit verteilt‘, deswegen würde ich vermuten eher nicht, aber habt ihr Präsenztermine auch?“

E6: „Ja, Präsenztermine auch (...), die, die führen wir durch, damit wir (...) uns auch als Team kennenlernen, vertrauen, Teambuilding. (...) Wir sind in einer Tätigkeit unterwegs,

die für alle neu ist und da müssen wir (...) zusammen uns auch gegenseitig durch das Thema, Thema durchbringen. Und ich möchte einfach (...), ich hatte ja gerade von dieser (...) [Unternehmensfachbegriff: Gruppen] -Aufteilung gesprochen, deshalb jemand in meinem Team ist jetzt [Unternehmensfachbegriff: Rolle], das bin ich, weil ich Service Sub-Owner bin, deswegen sagt man du bist jetzt [Unternehmensfachbegriff: Rolle], aber ich hab Mitarbeiter das waren ehemalige Entwickler (...), ehemalige Scrum-Master, ehemalige Architekten, also ganz viele Mitarbeiter aus der IT eben, mit ganz verschiedenen Skills. Und die sitzen dann auch in ganz verschiedenen...“

[Technische Störung]

E6: „Bist du noch da?“

I: „Ja, jetzt wieder. Es hat gerade gehangen, aber (...).“

E6: „Ja wo war ich stehen, was hast du noch gehört?“

I: „(...) Ihr seid ganz viele verschiedene Mitarbeiter aus verschiedenen IT-Bereichen.“

E6: „Genau ja. Aus verschiedene IT-Bereichen und die kommen jetzt bei mir in den Hub und da möchte ich, dass (...), dass da ein Team geformt wird, dass die wirklich dann auch hier (...) ihre Heimat haben und wir zusammen die Aufgaben schaffen. Deswegen sind die Präsenztermine wichtig und ich mach die pro Team, also im Hub zweimal im Jahr.“

I: „Okay. (...) Wodurch kennzeichnet sich deiner Meinung nach ein erfolgreiches virtuelles Team, also wo dran würdest du den Erfolg festmachen?“

E6: „(...) Fest-, Erfolg festmachen (...). Ich bin ein großer Fan von selbstorganisierten Teams (...), dass man auch sagt: ‚ich, ich hab zwar die fachliche Verantwortung (...), wir wollen aber nicht mehr dieses Top-Down, dass ich von oben nach unten durchgreife‘, sondern wirklich, dass da was zusammenwächst, das ist dieses Bottom-Up Prinzip. Und da ist es dann wichtig, dass, dass die Mitarbeiter Vertrauen in mich haben, ich Vertrauen in die habe und wenn dann irgendwelche Aufgaben oder Themen sind, wie zum Beispiel (...), ein Thema Kommunikation: ‚wie können wir das mit den nachfolgenden Teams besser machen? Wir sind neu in ein Thema reingekommen, wie können wir das besser machen, wie können wir von den, euren Erfahrungen partizipieren?‘ Das ist dann auch (...), Communities gegründet werden, die Mitarbeiter freiwillig an ´nem Thema arbeiten.

Das ist dann diese Selbstorganisation, Verantwortung übernehmen und die haben zum Beispiel für die anderen Teams dann 'nen Leitfaden gebaut (...): ,wie kann man die Trainings in eine vernünftige Reihenfolge bringen? Worauf müsst ihr achten? Wie, was haben wir für Erfahrungen gemacht?' und das ist einfach schön, wenn, wenn man merkt, dass, dass vom Team Vertrauen da ist, umso mehr gehen die auch in Vorleistung und übernehmen eigene Verantwortung. Das, das habe ich wahrgenommen.“

I: „Okay. Und auf die einzelnen Teammitglieder, was (...) würdest du da sagen, sind besonders wichtige Eigenschaften, erstmal für die Teamarbeit generell?“

E6: „Wichtige Eigenschaften für die (...) genau. Wir, wir sprechen bei mir von, von den Teams (...), also dass man das versteht, wir haben, ich hab ein Team mit 20 Mitarbeitern und 2 mit jeweils 25, das gibt in Summe 70. Und bei, bei dieser Menge an Mitarbeitern, die hab ich dann jeweils separiert in, in einem, in sogenannten (...) Community Calls, die ich mit denen durchführe, dass wir immer den (...) miteinander zusammenkommen. Wir haben immer einen fixen Punkt in der Woche, wo wir uns treffen, ich bin da, die sind da, wir können uns austauschen, ich bring Neuigkeiten mit, die bringen Neuigkeiten mit und da ist es natürlich wichtig, dass jeder für sich, sich auch ein gewisses Spiel-, Spielregeln hält. Ja, dass man zusammen im Team sich gegenseitig unterstützt, hilfsbereit ist, in einigen Dingen und Themen vielleicht auch nicht zu egoistisch agiert, sondern auch immer dieses Große und Ganze (...) für sich im Blick hat. Und das ist glaub ich (...), da gehört auch mal dazu, dass man sich mal zurücknimmt, aber auch, ganz wichtig, dass man auch Dinge (...) auch anspricht, ohne, ohne den anderen, sag ich mal (...), zu verletzen, sondern dass der andere das auch konstruktiv aufnimmt. Und das ist glaub ich so 'ne, so 'ne Kunst, die man miteinander lernen muss und insbesondere das auch auf der Distanz. Dass wir uns dann nur per Kamera treffen oder vielleicht die Menschen auch die Kamera aus haben (...), was dann natürlich auch nochmal schwieriger ist. Man sollte schon immer mal ein Bild zu den Mitarbeitern haben und das ist dann auch ein bisschen persönliche Disziplin, wenn man sich dann einmal die Woche trifft, dass man auch die Kamera an hat und man sich auch irgendwo sieht und so den Kontakt hält. Das heißt ja, man muss da auch ein bisschen was von sich in so ein Team mit reingeben.“

I: „Mmh (zustimmend). Also (...), die Kamera, das zum einen und auch die, die Kommunikation oder die Art der Kommunikation ist vermutlich (...).“

E6: „Ja genau.“

I: „Also würdest du sagen, da ist ein, auch nochmal ein deutlicher Unterschied zwischen virtuellen Teams und Face-to-Face-Teams oder würdest du sagen, es ist ähnlich von der Kommunikation, grad in (...), da wo es Konfliktpotenzial vielleicht gibt?“

E6: „Also, das Thema (...) Konflikt, Konflikte, die, die sind sicherlich (...), also diese, dieses, dieses virtuelle Team, da kann man Konflikte sicherlich anonym austragen. Das ist, es ist, deswegen sagte ich auch gerade, diese Art der Kommunikation, wie geht man miteinander um (...). Beobachtungen sind, was ich auch schon mal hatte (...), es gibt Teammitglieder, die hatten noch, noch nie die Kamera an, man weiß nicht, wie derjenige aussieht, die sind auch den Teammeetings ferngeblieben (...) und du hast gar kein Bild zu dem. Und die anderen wollen aber und wachsen zusammen. Und derjenige, der die Kamera nicht anhat, der, der hat dann auch schon mal (...) ja, sucht offensichtlich den Konflikt in der Runde. Der, der spricht dann Dinge an, die ihm persönlich nicht gefallen, was ihn stört und was auch immer und ohne irgendwie konstruktiv da entgegenzuwirken und ich glaube (...), diese Art gibt es nicht, wenn du dich als Team vor Ort ständig triffst, dass dann jemand, also diese, diese Anonymität hilft ihm in diesem Fall seinen Konflikt, diesen, diesen, dieses Konfliktpotential nach außen zu tragen. Ich glaube (...), meine Vermutung ist, wenn man zusammen sich in einer Runde trifft, dass das (...) dann anders laufen würde. Also ich glaube (...), diese Konflikttreue ist glaube ich bei virtuellen Teams etwas größer, als wenn du dich vor Ort triffst. Wobei Konflikte auch dazugehören, je nachdem wie sie ausgetragen werden, deswegen (...) gehört auch zu jedem Vor-Ort-Termin, den ich mache, eine Retrospektive dazu, dass wir sagen: ‚jetzt gucken wir auf die letzten Monate, was lief gut, was lief schlecht, was kann man besser machen, wie können wir miteinander arbeiten und dann auch in verschiedene Dimensionen gucken. In der Zusammenarbeit mit mir, in der Zusammenarbeit mit der Technik, Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern‘ und dann nehmen wir die Punkte immer mit (...), weil wir genau dahin wollen, dass wir ein Team sind, was sich vertraut.“

I: „Alles klar. Ja klingt, klingt sehr gut. (...) Okay, du hast auch vorher in ‘nem traditionellen Team mal gearbeitet, oder?“

E6: „Ich hab auch in ‘nem, in einem traditionellen Team gearbeitet (...), ja.“

I: „(...) Gab's was, was dir bei der Umstellung in virtuelle Arbeit besonders schwerfiel?“

E6: „(...) Ja, das ist, ja doch, gibt es, gab es. Das war noch ganz, ganz zu, zu Anfang, in meiner, meiner Zeit bei [Unternehmen] (...), als ich das erste Mal nach [Stadt] gewechselt bin, das Team saß da noch vor Ort, wir hatten alle irgendwie, jeder hatte seinen, seinen Themenbereich. Wir hatten dann auch einmal, trotzdem auch nur einmal in der Woche einen Jour-fixe, was halt so, also man sitzt zwar im Büro so Tür zu Tür, man sieht sich, ‚hallo‘, aber man spricht nur einmal in der Woche über seine Themen, wo man gerade steht. Also das ist gar kein großer Unterschied zur, zur jetzigen Organisation, wo man sagt: ‚wir machen einmal in der Woche so ‚ne Art Jour-fixe, wo wir mal austauschen, wo wir stehen, wo wir sind. (...) Aber da war dann die, die Nähe zu deiner (...) fachlichen Führungskraft oder disziplinarischen Führungskraft und (...), da fiel's natürlich einfacher, wenn ich was nicht verstanden habe, nicht gewusst habe oder mir nicht sicher war, sofort aufgestanden, losgegangen (...), geklopft und gesagt: ‚ich komm hier nicht weiter, wie kann ich das denn machen, gibt's da irgendwie ‚ne Idee‘, bis dann mal meine Chefin sagte, den Spruch inhaltlich, weiß ich noch bis heute: einfach mal machen. (...) Ja, aber dieses einfach mal machen, einfach mal loslassen ist auch ein Thema für sich. Aber ich glaube, wenn man nah an jemandem sitzt, dann, dann (...) also ich war etwas unselbstständiger als jetzt aus dem Homeoffice heraus, wo ich sage: ‚ich hab jetzt nicht die kurzen Dienstwege, ich kann nicht mal eben kurz bei ‚nem, bei ‚nem Kollegen oder Chef klopfen‘. Ich (...), ich treffe einfach schneller und einfacher Entscheidungen, das ist jetzt aber nur auf mich bezogen.“

I: „Okay, also auch so ein bisschen mehr Entscheidungsfähigkeit einfach zu Hause?“

E6: „Ja, halt ist ja einfach mal irgendwo rüberzugehen und zu fragen, wie auch immer. Hat man sich's vielleicht auch bequem gemacht, in dieser Art und Weise.“

I: „Mmh (zustimmend). Gab's sonst was, was, wo du sagen würdest: ‚okay, das musste ich jetzt irgendwie ganz neu lernen‘ oder sowas?“

E6: „Neu lernen ist, ist natürlich so ein Thema, wenn man morgens (...) ins Büro gefahren ist, natürlich der Punkt: Du planst in etwa dein Ende. Also du planst deine Anfangszeit und dein Ende, dass du sagst: ‚okay, ich hab heute 19:00 Uhr noch Sport (...), ich muss hinfahren ‚ne Stunde, vielleicht ist noch Stau anderthalb Stunden, zurückfahren‘ und der

(...), der Tag ist eigentlich so ausgerichtet, dass man versucht, vernünftig nach Hause zu kommen, ist super. Im Homeoffice muss man doch schon dann den, den Abschlusspunkt finden. Hab ich jetzt um 19:00 Uhr mein Training, ah da hab ich noch mal 'ne halbe Stunde, kann, ich hab's ja nicht mehr so weit, ich bin ja eigentlich schon zu Hause. Die Disziplin für sich auch dann ein vernünftiges Ende zu finden, ja.“

I: „Okay. Habt ihr oder hattet ihr irgendwie Schulungen (...), Weiterbildung oder so oder gab's Punkte, wo du gerne was gehabt hättest oder Unterstützung (...) durch die Führungskraft gehabt hättest, was dir dann vielleicht leichter gefallen wäre? Oder war das alles so okay?“

E6: „Für das Thema zu Hause arbeiten?“

I: „Genau.“

E6: „(...) Da gab's keine, keinerlei Schulungen. (...) Keinerlei Schulungen, ich bin, ich bin das jetzt auch schon ein Stück weit gewohnt von zu Hause zu arbeiten (...), bin eigentlich schon seit 2010, dass ich viel von zu Hause aus arbeiten kann. (...) Aber Schulungen und Unterstützung gab es nicht und für viele Bereiche, die das aber noch nicht so kannten (...), da hat man aber gemerkt, dass es für, jetzt gerade zu Coronazeiten auch, dass die, dass die Mitarbeiter, die Leute gerade, denen fehlte was. Ihr, ihr, ihr Alltag, ins Büro zu kommen, der Austausch mit den Kollegen (...). Viele haben auch (...), nicht das Umfeld, was ich jetzt habe. Ich hab Frau und Kind hier zu Hause, vielleicht sind einige auch schon von sich aus alleine und der (...), der tägliche Austausch mit Kollegen hat denen dann auch nochmal was gegeben und (...) ja. Also wie gesagt, mich hat's nicht betroffen, aber ich hab da von denen mitbekommen und wo man dann vonseiten des Arbeitgebers (...) Termine aufgesetzt hat, wie gehe ich denn mit solchen Situationen um, aber jetzt nicht aktiv von der Führungskraft, sondern es gibt dann im Intranet Auftritte, wir haben einen HR-Bereich, der dann solche Dinge in Newslettern (...) geschickt hat. Und man, es gab Angebote, ja, ich weiß aber nicht genau, was die da erarbeitet haben.“

I: „Na gut, ja, ist okay. (...) Und andersrum: Was fällt dir besonders leicht (...) in der virtuellen Arbeit oder in, im Homeoffice?“

E6: „Was mir besonders leicht fällt ist (...), ja, es ist schön (...), dass man, wenn man dann aufsteht, man macht den (...) man macht den Laptop an, man geht nochmal runter, man

hat kurze Wege, sich mal einen Kaffee zu machen mal, mal durchzuschlafen oder (...) in der Mittagspause, die man dann hat, da muss man aber diszipliniert sein, da war wieder diese Diszipliniertheit von zu Hause aus, dass ich mir einen Blocker setze von 12:00 bis 13:00 Uhr und in der Zeit mach ich was für mich. Entweder gehe ich mit meiner Tochter spazieren, ich geh 'ne Runde joggen oder was auch immer, dass man diesen, dass man diesen Trott, nicht nur vorm Laptop sitzt und arbeitet, dass man dafür sich diszipliniert (...) ist und seine ja, einfach damit besser umgehen kann.“

I: „Alles klar. (...) Fällt dir jetzt spontan noch irgendwie (...) 'ne Eigenschaft ein, die du für wichtig hältst oder andere Aspekte, die wir noch nicht erwähnt haben, die für die virtuelle Arbeit wichtig sind?“

E6: „(...) Lass mich mal kurz überlegen. (...) Ich glaub das haben wir eingangs schon mal, schon mal besprochen, also wichtig ist, dass man trotzdem auch, trotz virtueller Umgebung als Team zusammenwächst, die Chance gibt, als Team zusammenzuwachsen, dass man sich auch über Distanz vertraut, verlassen kann. (...) Dass der (...), der andere, ohne dass ich ihn physisch sehe, dass ich sehe, ich kann mich auf ihn verlassen, der macht seine Arbeit (...), da krieg ich Rückmeldung (...) und (...), dass man dann, wie gesagt auch, das Miteinander und Untereinander verstärkt und das, aus meiner Sicht und aus meiner Erfahrung kriegst du das nicht hin, wenn du dich niemals siehst oder triffst. Du musst dich wirklich treffen und (...), um dahin zu kommen. Und es gibt ja auch dieses, diese Tuckman Team-Uhr, wo man sagt wie, wie, wie kommt man denn eigentlich zu 'nem, zu 'nem Team, was wirklich performt und da ist zum Beispiel auch eine Phase, die nennt sich Storming. Und diese Storming-Phase ist, dass die Teams, da muss auch mal mit Negativität aneinander oder ausgesprochen werden, was einen stört, wo man hinwill und das kann nicht immer alles schön und gut sein und ich glaube, über Distanz ist das schwierig, deswegen auch immer diesen, dieses Thema in die Retro reinbringen, einfach mal reiben, woran haben wir Probleme was läuft nicht gut, das muss einfach sein und das, ich hab auch online Retros gemacht (...), da ist aber aus meiner Sicht weniger rausgekommen, als wenn man sich richtig vor Ort trifft. Das ist (...) der Punkt, wo etwas mehr rauskommt.“

I: „Okay; ich versuch‘s nochmal kurz zusammenzufassen, also Vertrauen, Zuverlässigkeit, Kommunikation hatten wir glaub ich und diese Konfliktaustragung und dann am besten in Präsenz.“

E6: „Ja.“

I: „Alles klar, sehr gut. Dann hätte ich zum Schluss jetzt noch ein paar demografische Fragen, die ich auch noch mal stellen muss.“

E6: „Na dann.“

I: „(...) Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E6: „Männlich.“

I: „(...) Wie alt bist du?“

E6: „Ich bin 37.“

I: „Was ist deine Berufsbezeichnung?“

E6: „Service Sub-Owner.“

I: „Mmh (zustimmend). Und welche Entfernung liegt zwischen dir und deiner Arbeitsstätte?“

E6: „(...)“

I: „Ungefähr.“

E6: „(...) 50 Kilometer. Jetzt sieht man, dass ich (...), also dass ich nicht häufig nach [Stadt] fahre, aber ich treff mich dann mit den Teams, dann wiederum nicht in [Stadt], sondern auch wieder quer durch die Republik deswegen, na ja okay.“

I: „Okay, alles klar. Gut, das war die letzte Frage, dann beende ich hiermit mal die Aufnahme.“

Anhang G: Interview 7

I: „Ja, hast du schon Erfahrung mit virtueller Teamarbeit?“

E7: „Ja.“

I: „(...) Wie lange arbeitet das Team schon virtuell?“

E7: „(...) So richtig eigentlich erst seit der (...), seit der Corona Pandemie. Also das war so der Punkt wo wir dann auch angefangen haben viel über (...) virtuelle (...) Kommunikation dann auch zu regeln, also das war so der Start. Ich würd sagen, Anfang, Anfang 2020.“

I: „Mmh (zustimmend). Wie lange bist du schon Teil des Teams?“

E7: „(...) Ich selber bin seit 2018 dabei.“

I: „Alles klar und (...) wie viele Personen seid ihr?“

E7: „(...) Als ich angefangen hab oder, oder so wie es jetzt ist?“

I: „Gerne jetzt, gerne jetzt.“

E7: „Gerne jetzt. Lass mich mal kurz überschlagen, es sind (...) mittlerweile 7.“

I: „Mmh (zustimmend). Was hast du da für 'ne Rolle?“

E7: „Eigentlich im Prinzip die, die gleiche Rolle wie die anderen auch, sprich die Recruiter-Rolle quasi.“

I: „Okay. Habt ihr im Team auch Präsenztermine?“

E7: „(...) Wir haben immer Präsenztermine gehabt, also sogenannte Weeklys oder auch Team- oder Monatsbesprechungen (...), die dann aber natürlich in, in der Coronazeit dann auch virtuell abgelöst worden sind (...) und die wir aktuell so ein bisschen (...) hybrid fortführen tatsächlich, sprich wir versuchen 'ne größtmögliche Anzahl im Büro dann auch zu sein. Gibt aber auch immer mal wieder Fälle, dass ein, zwei Leute vielleicht im Homeoffice sind und die versuchen wir dann halt eben hybrid mit dazu zu nehmen, also so 'ne Mischform. Ist jetzt aber nicht so, dass wir sagen (...) zu diesen Weeklys oder den Monatsbesprechungen müssen alle zwangsläufig ins Büro kommen (...). Das ist schön,

wenn das so ist, freuen wir uns darüber, sich, dass man sich auch mal in Präsenz wieder sieht (...), aber ist jetzt kein, keine Pflichtvorgabe und wie gesagt, wir versuchen das dann immer auf dem hybriden Weg irgendwie zu lösen.“

I: „Alles klar. (...) Wodurch, würdest du sagen, kennzeichnet sich ein erfolgreiches virtuelles Team? Also gibt's da so bestimmte Erfolgsfaktoren, die du nennen würdest?“

E7: „Schwierige Frage. Also ich glaub, dass (...), dass durch das Virtuelle auch viel verloren geht. Also nicht unbedingt auf das, auf die fachlichen Ziele vielleicht, die man in dem Team erreichen will (...), aber vielleicht so ein bisschen die, die Zusammenarbeit, also Dinge, die vielleicht ein bisschen ja, ich sag mal schneller oder leichter ausgesprochen sind, wenn man sich halt im Raum gegenüber sitzt, weil man ja dann auch sieht (...), seine Gestik, Mimik wahrnimmt, weiß, wie hat er das gemeint hat und das Ganze so ein bisschen einfach auch in die Kommunikation mit einfließen lassen kann, kommt man glaub ich schneller zu seinem Ziel, einfach weil man die Dinge anders, auf einer anderen Ebene klären kann. Rein fachlich, glaub ich, kommt man da trotzdem hin, also ich glaub, dass man das sowohl virtuell als auch in Präsenz dann letztlich erreichen kann (...), aber ich glaube tatsächlich, das ist übers Virtuelle einen Ticken ja, länger dauert, vielleicht auch ein bisschen mehr (...), mehr abverlangt von einem selbst, dass man da eben da, ich sag mal, seine Aufmerksamkeit aufrechterhält, dass man (...), auch dann halt eben ich sag mal nicht anfängt nebenbei zu arbeiten oder was, also alles was man so in Präsenz eigentlich nicht tut, weil man mit, mit den sieben, acht Leuten im Raum sitzt. (...) Ich glaube da geht ein bisschen was verloren und das ist auf jeden Fall vielleicht ja, ein effizienteres Arbeiten ist, wenn man's in Präsenz macht, aber von der Effektivität her ist das dann vielleicht gleich.“

I: „Alles klar. Ich weiß nicht, wie viel du dazu sagen kannst, aber (...) ich würd's trotzdem mal fragen: Gibt es Unterschiede zwischen jetzt 'nem fachlichen Team, wie deinem und Projektteams? In, also in Sachen, was macht den Erfolg aus oder woran mache ich den fest?“

E7: „(...) Also ehrlicherweise würd ich sagen, dass das nicht unbedingt 'nen Unterschied macht, ob's ein fachliches Team ist oder ein Projektteam ist. Ich glaub in 'nem (...) Projektteam sind vielleicht die Zusammenhänge noch mal ein bisschen anders, also sprich da kann man vielleicht mehr noch über (...) ja, über, über virtuelle Kommunikationswege

lösen, als wenn man wirklich dann direkt an der Fachlichkeit dran ist, aber so im Grunde würd ich sagen, spielt das eigentlich keine Rolle.“

I: „Okay. Dann kommen wir mal zu den Eigenschaften: Welche Eigenschaften hältst du denn generell in der Teamarbeit für besonders wichtig?“

E7: „(...) Generell finde ich, muss es 'ne (...), 'ne Ausgewogenheit im Team geben, also nicht in der Hinsicht, dass es (...) immer ein homogenes Team sein muss, also es können auch ruhig heterogene (...) Meinungen vorherrschen, aber ich glaube, dass man in dem Team immer einen Konsens finden muss, das heißt also von der Persönlichkeit her (...) müssen glaub ich immer (...) Leute auch zusammenarbeiten, die sich irgendwie gegenseitig respektieren (...), die da Vertrauen vielleicht auch zueinander aufgebaut haben, um halt eben dann auch gut zusammenarbeiten zu können. Es muss natürlich immer auch so ein bisschen (...) irgendwie 'ne, idealerweise, 'ne Charaktermischung vorliegen, also sprich es gibt immer ja die Leute, sie sagen: ‚ich bin vielleicht eher der, der sich vorne hinstellt und mal den, die Marschrichtung vorgibt‘, dann gibt es wiederum die Leute, die vielleicht eher sagen: ‚ich bin derjenige, der sich vielleicht erstmal Meinungen anhört, bevor er sich dann selber auch aktiv einbringt‘ und das ist immer so ein Zusammenspiel (...), deswegen glaub ich nicht, dass ich dir jetzt fünf Eigenschaften nennen kann, wo ich sage (...), die muss man als einzige, oder als Einzelperson dann mitbringen in so ein Team, sondern ich glaub, es ist nachher (...), die Konstellation, die das Ganze erfolgreich macht und da muss jeder so ein bisschen (...) die verschiedenen Eigenschaften auch mit reintragen. Ich könnt jetzt nicht sagen, dass, dass man da irgendwie fünf nennen kann, die für jede Person zutreffend sind, sondern ich glaube, dass das gut funktioniert, wenn man da auch 'ne gute Mischung drin hat von den, von den Charaktereigenschaften oder von der Persönlichkeit her und da jeder auch so ein bisschen (...) verschiedene Rollen auch annimmt und sich in den Rollen auch einbringt.“

I: „Okay. Ja, macht auf jeden Fall Sinn. (...) Hast du trotzdem, oder gibt's trotzdem Eigenschaften oder Fähigkeiten, von denen du jetzt sagen würdest, das ist aber in der virtuellen Teamarbeit wichtiger als in der traditionellen Teamarbeit oder in, in Face-to-Face?“

E7: „(...) Ich glaub das (...) in der, in der, im Virtuellen so ein bisschen diese (...) ja, Softskills ist vielleicht zu übergeordnet gesagt, aber (...) man hat halt eben da nicht so diesen,

diesen direkten Face-to-Face Kontakt, sprich da spielen vielleicht dann auch (...) solche Charaktereigenschaften wirklich rein, die auf persönlicher Ebene sich bewegen, 'ne geringere Rolle als dann wiederum vielleicht die, die so ein Thema in der Fachlichkeit ja vorantreiben. Also sprich, als Beispiel jetzt mal gesagt, wenn ich jetzt jemand bin, der vielleicht (...) grundsätzlich ein Problem hat vor 'ner großen Menschenmenge zu sprechen, dann fällt es mir vielleicht in 'nem virtuellen Team leichter, auch meine Meinung zu äußern, weil ich weiß, die sitzen mir nicht direkt (...) in der Front, sondern ich kann da so ein bisschen in, doch in meinem Space irgendwie agieren. (...) Deswegen glaub ich, dass man, dass man so diese, diese ganz normale Etikette, die man vielleicht bei Besprechungen hat (...), dass die vielleicht bei virtuellen Teams jetzt nicht so 'ne große Rolle spielen.“

I: „Mmh (zustimmend). Gibt's Eigenschaften (...), die jetzt, also von deinen Teamkollegen, die dir dann wiederum helfen, gut mit denen zusammen-, zusammenzuarbeiten oder effektiv mit denen zusammenzuarbeiten?“

E7: „(...) Ja, das ist, also ist ein bisschen schwer zu beantworten, weil wir immer wirklich sehr (...), hier in dem Team auch sehr homogen sind. Also sowohl was unser Meinungsbild angeht als auch was unsere Persönlichkeiten angeht. Ich hab eben gesagt, dass das nicht immer so der Fall sein muss für eine erfolgreiche Projektarbeit oder Teamarbeit (...), aber bei uns ist es tatsächlich so gewesen, deswegen ist das so, dass wir, dass mir sehr, sehr wichtig ist, dass man Dinge wertschätzend (...) anspricht, also sprich so ein bisschen (...) das Thema auch, wie formuliere ich Sachen, dass man da auch so ein bisschen Sozialkompetenz mitbringt und (...) auf 'ner gewissen (...) Ebene, sozialen Ebene, dann auch miteinander kommuniziert (...). Was ich gut finde, ist, ist dennoch, dass wir halt, das ist so ein bisschen das, was ich eben auch gesagt hatte, dass jeder so ein bisschen seine eigene Art noch mit einbringt, damit das in dem Team (...) gut funktioniert. Auch, dass wir hier eine Kollegin haben, wo ich mir zu 100 % sicher bin, die, die sagt mir das ins Gesicht, wenn sie, wenn sie was blöd findet oder wenn sie was gut findet, also dass da eine gewisse ehrliche Kommunikation stattfindet (...) und dann nicht irgendwie so, so ein, ja so mit Meinungen hinterm Berg gehalten wird, sondern dass man da offen ist (...) sich gegenüber, dass man Dinge klar anspricht und die klar kommuniziert und dann am Ende (...) ja, das ist vielleicht ein bisschen mit Diplomatie vergleichbar. Es gibt

auch in 'nem homogenen Tea-, Team immer unterschiedliche Meinungen, aber dass man das dann halt eben wirklich in 'nem, ja demokratischer Prozess ist vielleicht auch ein bisschen, bisschen zu krass formuliert, aber dass man da eben gemeinschaftlich zu 'nem Ergebnis kommt und das dann auch gemeinschaftlich trägt, also dass man wirklich seine Meinung äußert, aber wenn man halt eben auch im Ergebnis zu 'nem anderen Entschluss kommt, (...) dass man das dann auch akzeptiert, das hinnimmt und da auch (...) ja, dann entsprechend (...) an den, an seinen Aufgaben, die in das Team eingebracht werden müssen, weiter arbeitet und da auch so eine Akzeptanz ist.“

I: „Okay, also so Akzeptanz und vielleicht Lösungsorientiertheit hätte ich jetzt mal aus deinen Worten interpretiert?“

E7: „Genau, ja und wie gesagt das Thema Offenheit, das ist, find ich auch ganz wichtig, dass man da, dass sich jeder auch traut zu sagen, was er denkt und dass auch alle Meinungen gehört werden.“

I: „Ja, alles klar. (...) Was fiel dir in (...), oder bei Beginn der virtuellen Arbeit, bei dieser Umstellung besonders schwer?“

E7: „(...) Schwer ist mir da eigentlich prinzipiell auch wieder so ein bisschen dieses Thema (...) Menschlichkeit. Eigentlich ist das, das ist alles, was mir schwergefallen ist. Also mir war's schon, oder ich bin eigentlich immer gern ins Büro gefahren, ich hab meine Kollegen immer gern gesehen und mir ist es schon schwer gefallen dann (...) nur noch so am Bildschirm miteinander zu sprechen. (...) Ja, das war 'ne, 'ne enorme Umstellung und ich glaube, dass das halt eben auch (...), da geht halt viel verloren bei diesem virtuellen Weg. Man hat zwar immer 'ne Kamera, das heißt man, man sieht den anderen ja irgendwo auch, aber man sieht halt auch nicht unbedingt immer zwingend im Detail die Reaktionen von anderen (...), ich fand's am Anfang unheimlich schwer herauszufinden, ob jetzt jemand fertig gesprochen hat, also das so wahrzunehmen, ohne dass man, man will ja auch keinem ins Wort fallen, also da ist wieder dieses, die Kommunikation find ich war doch etwas erschwert am Anfang. (...) Und wie gesagt, es geht halt super viel verloren, gerade auf der zwischenmenschlichen Ebene und dieses Thema Gestik, Mimik, also ein, ein Satz, den man irgendwie äußert, der kriegt ja durch verschiedene Körpersprache oder auch die Art und Weise wie man das dann letztlich sagt irgendwie nochmal 'ne andere Bedeutung oder 'nen anderen Drive und das hat mir so ein bisschen gefehlt, da

ein Gespür für zu haben das, das sind halt so Sachen, die virtuell verloren gehen und (...) ja, so ne, ich glaube das gerade Themen, die man diskutieren muss in einem Team, wo man sich persönlich gegenüber sitzt, viel leichter und viel schneller geklärt werden können (...) und vielleicht auch ein Stück weit konfliktfreier, weil man halt eben wahrnehmen kann, wie es gemeint ist, als das ist jetzt virtuell der Fall ist. Das war so ein bisschen schwierig am Anfang.“

I: „Ja, gab’s da denn was, was ihr als Team auch irgendwie (...) ja, ich sag mal dagegen unternommen habt oder was dir geholfen hat, das ein bisschen zu bessern?“

E7: „(...) Also ich glaube, dass das (...), dass sich verschiedene Dinge, also zum Beispiel dieses Thema, herauszufinden hat jetzt jemand fertig gesprochen und so weiter, das hat sich irgendwie so eingespielt dann nach ‘ner Zeit. (...) Aber ehrlicherweise haben wir das auch nie, nie so thematisiert, diese Schwierigkeiten. Also ich bin jetzt nie zu meinem Team gegangen und hab gesagt: ‚hey passt auf über diese virtuelle Kommunikation, fällt’s mir irgendwie schwer‘, war ja dann auch unter Pandemiebedingungen irgendwie alternativlos, also musste man dann ja auch so hinnehmen und wie wir es aktuell machen (...), fahr ich tatsächlich eigentlich immer, wenn ich weiß, diese Besprechungen stehen an, fahr ich ins Büro (...), um halt eben dann auch mit den, mit den Personen zusammensitzen und deswegen, also ich hab das nie thematisiert, dass man da vielleicht so auf dem virtuellen Wege irgendwie Schwierigkeiten hat, (...) ergo haben wir dann auch nie Maßnahmen eingeleitet, die(...), die da irgendwie hilfreich sind. Das spielt sich natürlich alles mit der Zeit so ein bisschen automatisch auch ein (...), aber ja, irgendwie konkret gesagt, das machen wir jetzt anders oder das machen wir jetzt (...) besser, das probieren wir mal aus, das haben wir tatsächlich nicht getan.“

I: „Okay. (...) Würdest du trotzdem, oder könntest du trotzdem ‘ne Fähigkeit nennen, die dir irgendwie geholfen hat, das ja trotzdem dann hinzukriegen? Ich mein du hast gerade gesagt, du fährst trotzdem gerne ins Büro (...), aber du hast ja dann jetzt auch ‘ne Zeit lang (...) gezwungenermaßen von zu Hause gearbeitet, das wird ja auch geklappt haben. (...) Kannst du da irgendwie ‘ne Fähigkeit nennen?“

E7: „Also, ich glaube das was, wo drauf’s zu Hause, oder beim virtuellen Arbeiten, oder ja, ich sag mal, Homeoffice, mit virtuellen Besprechungen auch drauf ankommt ist so ein bisschen das Thema Selbstdisziplin, Selbstorganisation, also dass man wirklich (...), da

auch dann an den Themen, an Themen dran bleibt und sich bewusst macht, das ist ein erhöhter Abstimmungsaufwand, also das was ich vielleicht hier im Büro mal kurz meinem Kollegen über zwei Meter zum Schreibtisch zugerufen habe früher, musste halt dann alles über, übers Telefon oder über 'ne WebEx oder sonst was geklärt werden. (...) Ich glaube damit muss man sich dann demnach arrangieren und sich auch für, für verschiedene Dinge (...) selbstorganisiert dann vielleicht auch ein bisschen mehr Zeit einplanen, weil man halt damit rechnen muss, gerade so, solche Flurgespräche oder so was, die abgelöst sind gibt's nicht mehr, sondern ich muss warten, bis mein Kollege aus der Besprechung kommt, bis er wieder auf (...), sein Telefon umspringt und so weiter und so fort, also das sind alles so, so Sachen, wo ich sage da, da muss man glaub ich für sich selber so ein bisschen im selbstorganisierten Prozess (...) da noch irgendwie Lösungen finden. (...) Ja, also deswegen würd ich sagen so ein bisschen Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit, also wie gesagt, es gibt da keinen, also ich hab jetzt hier von [Unternehmen] nirgendwo so eine Art Leitfaden gesehen, wo, aus dem hervorgeht, wenn du mit dem und dem Thema Schwierigkeiten hast in der virtuellen Kommunikation, versuch mal das und das, sondern du musstest ja irgendwie dann versuchen selber, selber Lösungen zu finden und ich glaube da muss man sich so ein bisschen selbstorganisiert dran anpassen.“

I: „(...) Gutes Stichwort mit dem Leitfaden (...). Hättest du dir an manchen Stellen denn Unterstützung durch, ich weiß nicht, Schulungen, Weiterbildungen oder auch einfach seitens Führungskräfte gewünscht, oder ha-, würdest du sagen (...), das war was, was man auch mit der entsprechenden Eigenverantwortung gut hinbekommen hat?“

E7: „(...) Also ich glaube, wenn (...). Ich muss jetzt wieder so ein bisschen auf die, auf die Pandemie zurückkommen. Das war dann irgendwie so ein Knall, der uns auch dann (...) ja, stark getroffen hat, also es war ja dann, wie gesagt, alternativlos. Wenn jetzt aber (...) als Unternehmen man das, dieses New-Work-Konzept vielleicht ohne Pandemie hätte umsetzen können, hätt ich mir schon gewünscht, dass man da vielleicht zum Thema Selbstorganisation, arbeiten im Homeoffice, (...) vielleicht auch das Thema virtuelle Teamkommunikation oder arbeiten in virtuellen Teams und so weiter, wenn man da ein bisschen mehr Input bekommen hätte. (...) Da das dann aber alles, wie gesagt, wie so ein Knall von heute auf morgen irgendwie anders war (...), ja, gab's das nicht und

dadurch, dass es das nicht gab, aber es so sein musste, hat man dann irgendwie auch Wege gefunden, das eigenverantwortlich zu lösen. Aber also, wenn wir jetzt ein Unternehmen wären, was noch kein Homeoffice und so weiter macht und man will das aber sukzessive irgendwann einführen, dann würde ich mich als Mitarbeiter schon freuen, wenn man dann gewisse Hilfestellungen vom Unternehmen bekommt.“

I: „Alles klar. Dann gehen wir jetzt mal in die andere Richtung: Was fiel dir besonders leicht bei der Umstellung?“

E7: „Besonders leicht? (...) Also was mir tatsächlich leichter gefallen ist, ist so dieses Thema Dinge, Dinge präsentieren, Dinge auch (...) ja vielleicht ja, eher mal ansprechen, also wo man vielleicht, gerade wenn man (...) mit anderen Hierarchieebenen unterwegs ist oder so, wo man sich dann vielleicht auch mal in 'nem Präsenztermin eher mal so von den, von der Meinung dieser Ebenen hat beeinflussen lassen und sich eher zurückgenommen hat und so weiter, das find ich ist virtuell schon ein bisschen leichter dann auch mal zu sagen: ‚okay jetzt äußere ich hier nochmal meine Meinung‘ als wenn es in diesem, diesem Präsenzkontext irgendwie ist. Und auch das Thema (...) Präsentationen. Auch da, das hat alles Vor- und Nachteile, auch da geht find ich viel verloren, wenn man so was virtuell macht (...), aber das find ich ist auch viel, viel angenehmer und viel unaufgeregter anstatt (...), wenn man das irgendwie, wenn man das in 'nem Präsentationsmodus in der WebEx macht, als wenn man das dann in Präsenz gemacht hat. Also da fand ich (...), das ist mir schon leichter gefallen und da fand ich das an der einen oder anderen Stelle auch wirklich gut, dass man das halt eben dann virtuell machen konnte, weil's dann auch vielleicht schneller umsetzbar war. Zu sagen okay, gerade wenn man irgendwie vielleicht bundesweit mit, mit Leuten zusammenarbeitet, bis man die dann irgendwie mal in Präsenz zu Gesicht kriegt, vergeht vielleicht auch ein bisschen mehr Zeit, als wenn man einfach sagt: ‚ich mach jetzt 'ne WebEx, halte die Präsentation‘. So dieses Thema Schnelligkeit, aber auch, wie gesagt einfach so dieses, diese eigene Meinung dann auch in den Vordergrund zu stellen finde ich fällt über WebEx auch ein Stück weit leichter.“

I: „Okay (...), auch da wieder so ein bisschen die Frage: Könntest du 'ne Fähigkeit benennen, die dir dabei geholfen hat?“

E7: „(...) Fähigkeit?“

I: „Weil das war ja jetzt (...) ja, so ein bisschen auch die (...)“

E7: „Ja (...)“

I: „Ja, sorry!“

E7: „Also ich glaub tatsächlich, dass ich da wieder keine, keine konkrete Fähigkeit, dir ehrlicherweise nennen kann. Ich glaube, das hängt (...), dann auch viel mit irgendwie ‘ner Gesamtpersönlichkeit zusammen, wie man sowas wahrnimmt. Der ein oder andere sagt vielleicht (...): ‚so ‘ne Präsentation, die hätte jetzt vielleicht lieber in Präsenz gehalten, dann hätte ich ein anderes Feedback gekriegt‘ oder sonst irgendwas, also das hat alles so sein für und wider. (...) Mir ist das dadurch leichter gefallen, aber das, mir fällt jetzt keine Fähigkeit ein, die das irgendwie betiteln würde.“

I: „Ja nee, ist ja auch okay.“

E7: „Ja.“

I: „(...) Alles klar, dann würd ich jetzt mal so Richtung (...) Personalwesen nochmal fragen: Gibt es Eigenschaften von Bewerbern und Bewerberinnen, die sich gerade jetzt für die virtuelle Zusammenarbeit (...), erst recht in der Pandemie, aber jetzt, das hält sich ja so ein bisschen, ein Stück weit, die jetzt (...), ja, erwartet werden, die vorher vielleicht nicht so da waren?“

E7: „(...) Glaub ich, man muss da so ein bisschen, also da bin ich wieder so ein Stück weit bei dem Thema, Thema Selbstorganisation, also wir erwarten natürlich von (...) von den Bewerbern, auch mit dem Wissen, dass die halt eben gerade vielleicht auch unter Home-officebedingungen eingearbeitet werden müssen, das setzt natürlich schon voraus, dass wir sagen: die müssen (...) da auch dann ein Stück weit, ich sag mal Eigeninitiative zeigen im Rahmen einer Einarbeitung, also nicht erwarten, dass man die jedes (...), jeden, jeden Teil einer Einarbeitung dann auch häppchenweise serviert bekommt in einem persönlichen Gespräch, sondern man muss sich vielleicht verschiedene Dinge (...) auch ein bisschen selber einholen und das ist so ein bisschen das Thema Bring- und, und Hol-schuld, das verschiebt sich so ein bisschen. (...) Ich glaube schon, dass das eigentlich so das, die Wi-, das Wichtigste ist (...), dass jemand, der gerade neu in ein Unternehmen

kommt (...), dass der halt eben auch die Bereitschaft hat, auch wenn er viel Zeit im Home-office verbringt (...), sich einzuarbeiten und das auch ein Stück weit (...) selbstorganisiert (...) macht, nachfragt, wenn es nötig ist (...), also das wären, wär schon so 'ne Eigenschaft, aber es ist jetzt nicht so gewesen, dass wir im Recruiting uns gesagt haben ,okay jetzt haben wir Homeoffice, jetzt müssen wir irgendwie in (...), im Anforderungsprofil noch irgendeine Kompetenz ergänzen', weil letztlich können wir das ja so pauschal nicht von 'nem Bewerber fordern. Wir alle machen's ja auch, ohne dass wir die Eigenschaften halt mitbringen, die man so dafür braucht. Also da hat's keinen, keinen Einfluss drauf (...) genommen, aber wie gesagt, also so von der (...), von meiner Erwartungshaltung, auch was so 'ne Einarbeitung angeht, glaube ich, ist das viel, viel selbstorganisierter (...), als das vielleicht vorher der Fall war.“

I: „Okay. (...) Jetzt weiß ich gar nicht genau, wie das (...) mit den Stellenanzeigen ist, aber könntest du so ein paar Eigenschaften jetzt aufzählen, die gerade für, für Projektteams sind, oder ist das bei (...), oder unterscheidet sich das gar nicht bei euch von anderen Stellen?“

E7: „(...) Kann ich dir ehrlicherweise nicht zu 100 % beantworten, weil ich (...), oder weil wir im (...), im Recruiting auch ein Stück weit 'ne Arteneinteilung haben, sprich die, die [Name] ist dann eher so für die IT, fürs Thema Projektmanagement und so weiter (...) verantwortlich gewesen, ich hatte eher so die mathematischen und finanzwirtschaftlichen (...) Fachbereiche. Also von mir aus hab ich jetzt nie 'ne Stellenanzeige konkret fürs Thema Projektmanagement oder für ein konkretes Projektteam oder sowas (...), dann letztlich aufgesetzt. (...) Insofern würd ich aber auch, also von dem, was man so mitkriegt, würd ich aber auch sagen, das da (...) keine Differenzierung gemacht wird, also das Anforderungsprofil wird immer in Abstimmung mit der Führungskraft geschärft (...) und da, da taucht relativ häufig so als Eigenschaft ,Teamfähigkeit' auf, das ist immer so der Klassiker bei Stellenanzeigen, ich les das eigentlich gar nicht mehr so gerne, muss ich ehrlicherweise sagen, weil wer von sich aus schon behauptet er ist nicht teamfähig, den, den Menschen gibt's ja wahrscheinlich gar nicht (...), aber es ist jetzt nicht so, dass da glaub ich (...) Charaktereigenschaften aufgelistet werden jetzt in Stellenanzeigen die, die explizit auf das Projektteam oder auf ein, auf ein Arbeiten in einem Projektteam abgestimmt sind.“

I: „Mmh (zustimmend). Na gut (...), fallen dir sonst noch Eigenschaften oder generell Aspekte jetzt vom Homeoffice oder virtuellen Arbeiten ein, die wir bisher noch nicht erwähnt haben?“

E7: „(...) Ich glaub, ich hab so das für mich Prädikanteste, hab ich schon genannt.“

I: „Alles klar. Dann hätte ich jetzt noch ein paar demografische Fragen vorm Abschluss. (...) Und zwar zuerst: Welchem Geschlecht fühlst du dich zugehörig?“

E7: „Männlich.“

I: „Wie alt bist du?“

E7: „30.“

I: „(...) Was ist deine Berufsbezeichnung?“

E7: „Personaler, hieß früher Recruiter, jetzt Personaler.“

I: „Alles klar. Und (...) welche Entfernung liegt zwischen dir und deiner Arbeitsstätte?“

E7: „(...) Zehn Kilometer.“

I: „Alles klar, vielen Dank. Dann beende ich mal die Aufnahme.“

Anhang IV: Paraphrasen und Zuordnung der KSAO-Kategorien

Anhang H: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 1

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E1 | „(...) Auf jeden Fall eine gute Selbstorganisation, weil man muss sich ja, (...) also Kontrolle ist vielleicht das falsche Wort, aber man muss sich ja schon gut selbst organisieren...“ | Homeoffice erfordert Eigenorganisation. | Fertigkeiten |
| E1 | „..., man muss sich die Zeit ein bisschen anders einteilen...“ | Gutes Zeitmanagement ist wichtig im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E1 | „..., oder jeden Tag 'nen Überblick über seine offenen Aufgaben haben.“ | Der Überblick über eigene Aufgaben ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E1 | „Man muss gleichzeitig, aber auch kommunikativ, ja (...), gut sein, 'ne gute Kommunikationsfähigkeit haben, um eben Probleme auch direkt kommunizieren zu können.“ | Gute Kommunikationsfähigkeit für eine schnelle Problemlösung ist wichtig. | Kompetenzen |
| E1 | „Nicht zu denken ‚ah ja, heute haben wir keine Austauschtermine, das reicht bis nächste Woche‘, sondern wenn irgendwo was am Brennen ist, dass man das eben auch direkt an Führungskraft oder andere Teammitglieder kommunizieren kann...“ | Man sollte verantwortungsbewusst handeln, wenn Probleme auftauchen. | Kompetenzen |
| E1 | „..., sondern wenn irgendwo was am Brennen ist, dass man das eben auch direkt an Führungskraft oder andere Teammitglieder kommunizieren kann...“ | Es muss ein Bewusstsein über die eigene Entscheidungsbefugnis herrschen. | Kompetenzen |
| E1 | „..., um das Problem dann schnellstmöglich zu lösen.“ | Man sollte lösungsorientiert handeln. | Kompetenzen |
| E1 | „Du kannst natürlich nicht grad in den anderen Raum laufen und sagen ‚hier ist | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Andere Merkmale |

| | | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | grad irgendwas schiefgegangen', sondern musst dann halt zum Hörer greifen und dann ja, in Eigeninitiative das Problem kommunizieren.“ | | |
| E1 | „Also auch, dass man offen miteinander umgeht.“ | Offener Umgang miteinander innerhalb des Teams ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E1 | „Dadurch, dass man auch viel über E-Mail oder über, über Chat kommuniziert, dass man dadurch vielleicht schneller Missverständnisse aufkommen lässt, als wenn man persönlich miteinander spricht. Also dass man sowas dann auch kommuniziert, dass sowas eben nicht entsteht.“ | Klare, deutliche Kommunikation in den unterschiedlichen Medien fördert die Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E1 | „Und also klar, dass jeder seine Aufgaben erledigt und die nicht irgendwie auf andere abwälzt, ...“ | Zuverlässiges Arbeiten ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E1, I | I: „Oder generell klare Kommunikation in beiden, aber man muss es nochmal auf die Medien quasi anpassen.“ E1: „Ja, genau!“ | Medienspezifische, klare Kommunikation ist wichtig. | Fertigkeiten |
| E1 | „Man muss halt so seine eigene Routine so ein bisschen etablieren“ | Eigene Routinen entwickeln ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E1 | „Was machst du als Erstes? Machst du dir 'ne Aufgabenplanung, checkst du deine E-Mails, checkst du deinen Kalender? Und ja, sich einfach die Aufgaben eigenständig nochmal ein bisschen anders einteilen als (...) wenn man vor Ort ist, weil man nicht diese direkte Absprache hat.“ | Selbstorganisation des eigenen Arbeitsablaufs ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E1 | „Also man trifft sich nicht morgens und sagt ‚was hast du heute zu tun?‘ ‚Ich mach | Homeoffice erfordert Eigenorganisation. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | das und das', sondern dass man das so ein bisschen eigenständig sich einplant.“ | | |
| E1 | „Eigenorganisation. Also dass man jetzt nicht drauf angewiesen ist, dass man von irgendeiner Person gesagt bekommt, was man jetzt wie zu tun hat, sondern dass man sich das alles ganz gut strukturieren und einplanen kann.“ | Eigenorganisation und selbstständige, gute Strukturierung sind Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E1 | „Wir hatten ganz am Anfang als (...) dieses Homeoffice quasi anfang, hatten wir so 'ne Einführung, wie man natürlich mit dem Laptop umgeht. Also man muss ja auch mit der Technik so ein bisschen klarkommen.“ | Wissen über den Umgang mit der Technik ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Wissen |
| E1 | „..., aber jetzt hat man einfach nochmal ein bisschen mehr flexible Möglichkeiten und das finde ich schon gut. Also das war auch von Anfang an was, was mir sehr gut gefallen hat und mir vieles auch erleichtert hat.“ | Homeoffice ermöglicht einen flexibleren Alltag, den man bei entsprechender Eigenorganisation nutzen kann. | Fertigkeiten |
| E1 | „Mir ist auf jeden Fall noch was eingefallen, was doch ein bisschen Schwierigkeiten gemacht hat. Man muss natürlich einmal lernen, wie man mit der ganzen Technik umgeht.“ | Der Umgang mit der Technik muss gelernt werden. | Fertigkeiten |
| E1 | „Du hast ja auf einmal diese virtuellen Besprechungen. Das gab es vorher so ja gar nicht. Und da muss man natürlich auch erstmal (...) ein bisschen (...) ja, Input bekommen und ein bisschen reinkommen, dass man die ganzen Anwendungen alle bedienen kann.“ | Den Umgang mit Kollaborationstools sollten Teammitglieder beherrschen. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E1 | „Also klar, wenn du, wenn du irgendwie ‘ne Frage hast, da steht natürlich das Team hinter einem und hilft einem. Also die sind ja immer erreichbar, wenn man mit irgendwas nicht weiterkommt, ...“ | Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams fördert die Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E1 | „(...) Ja, was mir im Homeoffice noch leichter fiel als jetzt vor Ort, ist die Konzentration auf eine Aufgabe oder ein Meeting.“ | Bei grundsätzlicher Konzentrationsfähigkeit ist die Konzentration im Homeoffice erleichtert. | Kompetenzen |
| E1 | „Also, du hast zu Hause viel mehr Ruhe. (...) Im Büro sitzt du ja noch mit anderen zusammen. Dann telefoniert der Eine. Der Nächste ist in ‘nem Meeting oder unterhält sich mit jemandem.“ | Konzentration im Büro ist durch Störfaktoren erschwert, die Konzentrationsfähigkeit wird stark gefordert. | Kompetenzen |

Anhang Tabelle 1: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 1 (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang I: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 2

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E2 | „..., aber dass man halt regelmäßig dort miteinander kommuniziert.“ | Regelmäßige Kommunikation wird im virtuellen Kontext wichtiger. | Fertigkeiten |
| E2 | „Oder wenn halt auch was ist, dann einfach absagen.“ | Man sollte zuverlässig kommunizieren, wenn man nicht an Meetings teilnimmt. | Andere Merkmale |
| E2 | „(...) Verlässlichkeit. Also wenn man wirklich nicht teilnimmt, dann auch wirklich absagen und nicht einfach gar nichts sagen und dann nicht antanzen oder sonst was. (...) Genau Verlässlichkeit.“ | Man sollte zuverlässig kommunizieren, wenn man nicht an Meetings teilnimmt. | Andere Merkmale |
| E2 | „Dann vielleicht ab und zu auch was sagen. Also nur da halt, vor allem wenn die Kamera immer aus ist, nh, wenn du halt da jetzt 15 Minuten im Daily-Scrum sitzt oder keine Ahnung, ‘ne Stunde im Workshop, Statusupdate und wirklich gar nichts von dir sagst, das ist halt auch so ‘ne Art so ja ,ist der jetzt eigentlich da oder ist der nicht da?‘“ | Sich in Meetings einbringen und beteiligen. Aktiv teilnehmen ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E2 | „... eine Person, also vor allem auch die, die eben das Meeting erstellt, dass die das so bisschen immer leitet.“ | Eine Person mit entsprechender Moderationsfähigkeit sollte ein Meeting leiten. | Fertigkeiten |
| E2 | „(...) ja. Vor allem das aktive mit einbringen. Also wenn du ja vor Ort bist und du siehst die anderen und du sagst halt nichts, ja okay, dann ist halt so. Aber vor allem virtuell ist schon wichtig ab und zu mal ein Lebenszeichen von sich zu geben, sich einzubringen, ...“ | Sich in Meetings einbringen und beteiligen. Aktiv teilnehmen ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E2 | „Ach so und vielleicht nochmal, was mir einfällt, was wichtig ist: das Sharen vom | Man sollte den Desktop teilen, um ein | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | Desktop. Vor allem so im Daily-Scrum oder so, oder Statusupdate, wenn man mal so das Jira-Board vor sich hat und das Backlog so mit den einzelnen Items, dass man da einfach was sieht.“ | gemeinsames Verständnis zu schaffen und die Möglichkeiten von Kollaborationstools in der Praxis nutzen. | |
| E2 | „(...) Ja, das (...) ich würd tatsächlich sagen, das ist jetzt allgemein, also nicht nur virtuell, einfach, dass man halt ja regelmäßig teilnimmt.“ | Regelmäßige Teilnahme an Meetings ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E2 | „Und wenn eben nicht, dass man halt ehrlich kommuniziert ‚ja, pass auf, ich pack das halt nicht‘ oder sonst was...“ | Ehrlichkeit ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E2 | „Also Verlässlichkeit auf jeden Fall...“ | Verlässlichkeit ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E2 | „... und virtuell dann eben, dass man ab und zu ‘nen Ton von sich gibt.“ | Engagement zeigen ist wichtig. | Kompetenzen |
| E2 | „..., dass man so ‘nen Überblick hat, was für Funktionen überhaupt (...) ja das Kollaborationstool dann hat. Beispielsweise, dass man halt alle automatisch stumm schalten kann und Rechte vergeben kann.“ | Man sollte einen Überblick über die Funktionen der nutzbaren Kollaborationstools haben. | Wissen |
| E2 | „Ja, tatsächlich am Anfang (...), am Anfang nicht. Also da hab ich halt selber so ein bisschen, nh, paar Sachen rausgefunden.“ | Man sollte Funktionen auch selbst herausfinden wollen. | Kompetenzen |
| E2 | „Aber später, ja keine Ahnung, ich glaub ‘n halbes Jahr später oder so, als unser Unternehmen komplett auf Teams umgeschwenkt ist, wurden halt (...) aus dem Fachbereich Personen sozusagen als Teamführer oder sonst was, keine Ahnung wie das genannt worden ist, ja die wurden halt sozusagen | Einzelne Personen werden in neuen Tools geschult, um ihr Wissen gezielt an ihr Team weiterzugeben. | Wissen |

| | | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | dort bereitgestellt und die sollten dann immer so ein bisschen sagen okay was, was kann denn das Tool und was für Funktionen et cetera, könnt ihr nutzen. Aber das kam tatsächlich erst bisschen später.“ | | |
| E2 | „(...) Vielleicht das Studium, da das ja doch sehr techniknah ist und dort arbeitest du ja auch (...) wir haben ja auch mit Big Blue Button et cetera gearbeitet. [...] Das ist ja irgendwo doch immer drin und ob du jetzt in dem einen Tool gut bist, ich glaub dann lernst du halt in 'nem anderen Tool viel besser mit umzugehen und schneller dann. Also du kannst viel adaptieren finde ich.“ | Den Umgang mit Kollaborationstools und die praktische Anwendung von Wissen sollten Teammitglieder beherrschen. | Fertigkeiten |
| E2, I | I: „Und gibt's da auch 'ne Fähigkeit, die dir besonders hilft, (...) ja die virtuelle Arbeit umzusetzen?“ E2: „Fällt mir jetzt grad tatsächlich keine ein. Also vielleicht der Umgang generell halt mit PC und Laptop et cetera.“ | Erfahrung im Umgang mit der technischen Ausstattung ist Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E2 | „Also 'ne gewisse Technikaffinität, ...“ | Technikaffinität ist eine hilfreiche Eigenschaft. | Andere Merkmale |
| E2 | „Also ich glaub tatsächlich virtuelle Arbeit ist richtig cool, aber du brauchst halt schon ein paar Tools, um das richtig zu gestalten.“ | Man sollte mit den richtigen Tools die Arbeit richtig gestalten können. | Fertigkeiten |
| E2 | „Genau, das ist natürlich dann auch wichtig, dass ich die Tools dann auch richtig einsetze, stimmt.“ | Es ist wichtig, zu wissen, welche Tools sich für welche Aufgabe eignen. | Wissen |

Anhang J: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 3

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E3 | „(...) Ja, letztlich geht's ja immer um Vertrauen, ja.“ | Vertrauen ist essenziell in der virtuellen Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E3 | „Und ich sag mal in der, in der (...) Zusammenarbeit ist natürlich vor allem wichtig, dass (...) ja, die Leute auch transparent machen, auch wenn sie zum Beispiel keine Zeit hatten, an 'nem bestimmten Thema zu arbeiten (...) transparent machen, wo sie stehen und wenn sie Schwierigkeiten haben, wo die liegen und (...) ja, auch mal benennen, wenn halt einfach auch keine Zeit da ist.“ | Transparente Kommunikation ist in allen Bereichen der Zusammenarbeit wichtig. | Kompetenzen |
| E3 | „Und dieses transparent machen, wo Schwierigkeiten liegen und transparent machen, wenn mal tatsächlich was parallel geschossen ist, ich glaub, das ist schon was, was (...) was halt in der, in der virtuellen Zusammenarbeit noch wichtiger ist als in der vor Ort Zusammenarbeit.“ | Transparente Kommunikation ist in allen Bereichen der Zusammenarbeit wichtig. | Kompetenzen |
| E3 | „Ja und noch proaktiv ja, also proaktiv kommunizieren, ja.“ | Aktives Kommunizieren ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E3 | „Und (...) und regelmäßigen Austausch suchen.“ | Die Frequenz von Austauschen sollte in der virtuellen Zusammenarbeit erhöht werden. | Fertigkeiten |
| E3 | „Für jeden (...) für jedes Thema einfach auch Termine machen zu müssen. Ja (...). Also ich glaub immer so viele, viele, viele Termine machen. Was man ansonsten halt einfach am Arbeitsplatz so zwischen Tür und Angel regelt, da tatsächlich immer auch dann den Kalender mit | Die aktive Organisation von Austauschen ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |

| | | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | solchen Besprechungen dann auch voll zu legen.“ | | |
| E3 | „Ich glaub es ist schon (...), dass man (...) auch so ein Stück weit sich selbst motivieren kann, tatsächlich jetzt noch 'ne Stunde hier zu sitzen, auch wenn die letzte Besprechung zu Ende ist und noch irgendwas zu machen.“ | Intrinsische Motivation für seine Aufgaben aufbringen, ohne äußere Kontrolle, ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Andere Merkmale |
| E3 | „...diese Fähigkeit (...) sich alleine mit irgendwas zu beschäftigen, ich glaub, die ist wichtig.“ | Eigenständiges Arbeiten ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Kompetenzen |
| E3, I | I: „Okay, ja. Und gab's da auch etwas, was du ganz neu lernen musstest?“ E3: „Aufhören (...) Rechner runterfahren. Ja.“ | Grenzen zu setzen, ist wichtig im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E3 | „Also wir hatten tatsächlich in unserem Lernportal (...) auch Selbst- (...) natürlich Selbstlerneinheiten auch für virtuelle Führung, für Kommunikation (...), die ich ja auch genutzt habe.“ | Eigenständige Weiterbildung wirkt sich positiv auf die Arbeit im Homeoffice aus. | Kompetenzen |
| E3, I | E3: „Jetzt will ich nicht sagen, es hat mir 'ne komplett neue Welt eröffnet, aber ich glaub gerade eben so dieses (...) diese Störungen im Hintergrund, da waren schon so ein paar (...) ein paar Schulungen auch dabei, die so ein bisschen so (...) transparent gemacht haben, was so alles eigentlich sein kann, ja wenn man im virtuellen Team zusammenarbeitet, was gerade im Hintergrund bei andern Menschen auch abgeht, ja und manche Kommunikationsstörungen, das es einfach, einfach mehr Kommunikationsstörungen gibt, in dem Zusammenhang.“ | Wissen über mögliche Umstellungen und Störfaktoren im Homeoffice und den entsprechenden Umgang damit ist hilfreich. | Wissen |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | I: „Ja. Ja, wahrscheinlich einfach nochmal das Bewusstsein dafür.“ | | |
| E3 | „Es (...) es ist natürlich, wenn man zu Hause sitzt (...) viel einfacher, ein Konzept zu Ende zu schreiben. Ohne Störung. Ja, es ist deutlich einfacher ein Konzept mal von oben nach unten zu fahren (...) zu, zu schreiben, als wenn man in der, in der Firma ist und es mehr Unterbrechungen gibt. Das ist definitiv so.“ | Die Konzentrationsfähigkeit im Homeoffice ist erleichtert, da es weniger Ablenkung gibt. | Kompetenzen |
| E3 | „Ja, also ich würd mal (...) das hat ja durchaus auch mit Selbstmotivation zu tun, sich wirklich hinzuhocken und das jetzt zu machen.“ | Man sollte intrinsische Motivation zum Erfüllen der Aufgaben aufbringen. | Andere Merkmale |
| E3 | „Berufserfahrung und (...) akademische Ausbildung, ja vielleicht auch, ja. Dieses, diese Fähigkeit, sich (...) eigenständig, ja durchzuwurschteln.“ | Autodidaktik bringt Vorteile in der virtuellen Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E3 | „Kann sich ein (...) jemand in ein neues Themengebiet selbstständig vollständig einarbeiten. Ohne Unterstützung.“ | Eigenständige Themenerschließung ist wichtig. | Kompetenzen |

Anhang Tabelle 3: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 3 (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang K: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 4

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E4 | „Das heißt, wer weiß über die Themen Bescheid (...), hat da jeder so seine Expertenthemen oder kann jeder aus dem Team in irgendeiner Art und Weise weiterhelfen.“ | Es sollte eine Wissensverteilung innerhalb des Teams geben. | Wissen |
| E4 | „Erfolgreich wär natürlich auch, wenn die liefern. Im Sinne von (...) der Outcome, der letztendlich dann rauskommt.“ | Einsatzbereitschaft macht ein Team erfolgreich. | Andere Merkmale |
| E4 | „Und ansonsten (...) für mich als Scrum-Master ist es auch immer ganz wichtig, wie verstehen die Leute sich menschlich untereinander. Also, das geht vielleicht ein bisschen in die Richtung psychologische (...) Sicherheit.“ | Teamzusammenhalt und Zugehörigkeitsgefühl zum Team machen es erfolgreich. | Andere Merkmale |
| E4 | „Sowas wie 'ne Konfliktkultur oder wie man damit umgehen kann...“ | Konfliktkultur pflegen trägt zu guter Zusammenarbeit bei. | Kompetenzen |
| E4 | „In der Teamarbeit steht glaub ich an erster Stelle auch die Kommunikation.“ | Kommunikationsfähigkeit ist essenziell in der Teamarbeit. | Kompetenzen |
| E4 | „Dass die Leute um Hilfe fragen, ihre Probleme mitteilen und auch einfach (...) sag ich mal, das richtige Maß an Informationen auch weitergeben (...).“ | Das richtige Maß an Kommunikation bestimmt über den Erfolg der Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E4 | „Dann ist es wahrscheinlich auch noch ganz wichtig, dass man ein gewisses Selbstmanagement hat, zumindest wenn ich jetzt auf meine remote Teams (...) schaue und das beurteile. Es ist natürlich 'ne andere Situation, als würde man im Büro nebeneinander sitzen, nh, da muss man sich selbst sehr viel Struktur vorgeben...“ | Selbstmanagement ist in virtuellen Teams essenziell. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E4 | „...und da auch (...) ja, halt seinen Teil beizutragen im Team.“ | Engagement zu zeigen, ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E4 | „Und (...), ansonsten ist es ist glaube ich bei uns auch noch mal ganz wichtig (...), so ein bisschen 'ne Lernbereitschaft. Also wir sind natürlich diverse Teams, alle Menschen, die da drin sind auf verschiedenen Erfahrungsleveln oder haben auch verschiedene Ausbildungswege hinter sich, wie sie letztendlich in der Position gelandet sind und ich glaube man, man muss da bereit sein von den anderen zu lernen oder eben auch den anderen was weiterzugeben...“ | Lernbereitschaft erleichtert die Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E4 | „...und nicht in so ein Muster zu verfallen zu sagen: ‚ich bin jetzt der Junior, deswegen mach ich immer nur die leichten Aufgaben.‘“ | Einsatzbereitschaft ist eine wichtige Eigenschaft. | Andere Merkmale |
| E4 | „Ja, also auf jeden Fall das Selbstmanagement.“ | Selbstmanagement ist essenziell im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E4 | „...im Büro (...) sieht man, die anderen sind alle fleißig, dann bin ich jetzt auch mal noch bis zur Mittagspause konzentriert.“ | Homeoffice erfordert mehr intrinsische Motivation. | Andere Merkmale |
| E4 | „...im Homeoffice, gerade auch, wenn dann noch Kinder betreut werden müssen, muss man ja schon die Disziplin haben zu sagen: ‚okay, dann mach ich jetzt 'ne Stunde Pause, kümme mich und mein Kind und dann muss ich das eben nacharbeiten‘.“ | Disziplin ist sehr wichtig im Homeoffice. | Kompetenzen |
| E4 | „Und auch das Kommunizieren (...). Was mir in meinen Teams sehr stark auffällt, ist eben, wenn wir vor Ort wären, dann würden wir alle bei | Transparente Kommunikation bekommt | Kompetenzen |

| | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------|
| | <p>einem Meeting in einem Raum sitzen. Jetzt sind wir auf Teams und sitzen in einem virtuellen Raum und die Kameras sind aus. Das würd ja vor Ort auch nicht passieren. Also niemand kann sich verstecken oder kann mal eben unbemerkt, (...) augenscheinlich unbemerkt, sich 'nen Kaffee machen gehen, sondern man müsste immer kommunizieren, nh: ‚ich brauch jetzt 'ne Pause‘, wie auch immer und da seh ich bei remote eben nochmal 'nen viel höheren Stellenwert, weil das eben (...) ja, schon dazu verleitet eben, den einfachen Weg zu gehen und einfach kurz Kamera aus und (...) ja.“</p> | <p>einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit.</p> | |
| E4 | <p>„Ja, also, auch wenn ich quasi dann bisschen wiederhole von vorhin: Mir hilft das natürlich auch, wenn meine Kollegen offen kommunizieren...“</p> | <p>Offene Kommunikation verbessert die virtuelle Zusammenarbeit.</p> | <p>Andere Merkmale</p> |
| E4 | <p>„Ich bin zum Beispiel oft in der Situation, ich bin der Moderator der Termine, als Scrum-Master und umso offener die Leute mit mir sprechen, umso besser ist letztendlich auch die Stimmung in dem ganzen Termin“</p> | <p>Offene Kommunikation verbessert die virtuelle Zusammenarbeit.</p> | <p>Andere Merkmale</p> |
| E4 | <p>„Und ich glaube, was mir auch noch hilft, ist so 'ne Art Verlässlichkeit, also, vielleicht kennst du das auch, nh, man hat Teams, dann kann man sich das auch aufs Handy machen, dann ist man irgendwie die ganze Zeit auf Grün oder auf abwesend und man weiß nicht so recht, ist jetzt die Person am Arbeiten oder nicht, oder wie erreich ich sie jetzt?“</p> | <p>Verlässlichkeit gegenüber TeamkollegInnen ist wichtig.</p> | <p>Andere Merkmale</p> |

| | | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E4 | „Und (...) da gibt's Kollegen, bei denen weiß ich, die sind auf Grün, ich kann sie erreichen und bei andern ist das manchmal ein Rätselraten, deswegen kommt mir das entgegen, wenn die Leute da, ja (...) ein bisschen gewissenhaft mit umgehen“ | Gewissenhaftigkeit gegenüber TeamkollegInnen ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E4 | „...und da auch (...) eben auch einfach klare Grenzen ziehen.“ | Grenzen zu setzen, ist wichtig im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E4, I | I: „Mmh (zustimmend). Also auch so ein bisschen die Transparenz quasi?“ E4: „Ja! Also lieber du bist offline, auch wenn es vielleicht mitten am Tag ist, dann hast du vielleicht Arzttermin oder was auch immer, was gerade wichtig ist, aber ich probier's erst gar nicht.“ | Transparente und gewissenhafte Anwendung der Kommunikationstools ist wichtig für eine gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E4 | „Und manche, die sind halt 24 7 auf Grün oder Gelb, (...) scheinbar erreichbar, aber dann dauert's doch irgendwie 12 Stunden bis 'ne Antwort kommt, das ist dann oft verwirrend, ja.“ | Zuverlässigkeit ist Voraussetzung für gute Kommunikation. | Andere Merkmale |
| E4 | „...als damals der (...) Umschwung war oder die Umstellung für mich, da bin ich wirklich von einem modern eingerichteten Büro, Großraumbüro an meinen Küchentisch gewechselt, mit 'nem Laptop. Das war 'ne krasse Umstellung...“ | Arbeitsortswechsel erfordert Anpassungsfähigkeit, besonders in der Pandemie. | Kompetenzen |
| E4 | „Und ansonsten war für mich auch sehr schwierig, das (...) am besten formulier ich's wahrscheinlich als ‚gesehen werden‘ bei der Arbeit.“ | Man muss lernen, dass die eigene Arbeit von Teammitgliedern im Virtuellen anders wahrgenommen wird als traditionell. | Fertigkeiten |
| E4 | „..., wenn man dann im Homeoffice sitzt und man spricht nur 5 Minuten am | Informationen müssen kurz und prägnant zusammengefasst und | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | Tag, mit 'nem kurzen Meeting oder so 'nem Update-Meeting mit seinen Kollegen...“ | gezielt weitergegeben werden. | |
| E4 | „...da hatte ich manchmal schon das Gefühl ‚okay, ich muss jetzt irgendwie mehr dokumentieren, mehr (...) sichtbar machen: Was hab ich heute getan‘, aber das legt sich glaube ich so langsam aber sicher bei mir wieder, dass ich da so ‚ne extra Schippe draufleg.“ | Man muss lernen, wie viel Dokumentation im Homeoffice notwendig ist. | Fertigkeiten |
| E4 | „Also ich glaube für mich persönlich (...) war es vor allem, dass ich (...) mir selbst meine Lernfelder suchen kann oder dass mir das ganz gut gelingt (...) selber zu schauen, was fehlt mir gerade an Wissen oder an Methodiken und wo kann ich da noch (...) an Workshops teilnehmen oder Schulungen machen, weil das war zur Arbeit quasi vor Ort, da war das mehr Thema.“ | Lernbereitschaft hilft im Homeoffice, sich weiterzubilden. | Andere Merkmale |
| E4 | „Ich glaube, (...) meine Erfahrung mit Arbeitgebern war da immer sehr positiv. Also ich konnte immer auf (...) strukturierte E-Learning-Angebote zurückgreifen.“ | Vom Unternehmen gestellte Lernangebote werden genutzt. | Wissen |
| E4 | „Und man konnte jederzeit auch immer selbst vorschlagen: ‚hier, die Schulung würd ich gerne machen, die kostet so und so viel, aber ich erhoff mir eben (...) folgende Punkte‘ und dann war das nie ein Problem.“ | Eigeninitiative zur Teilnahme an Schulungen werden von Unternehmen positiv bewertet und angenommen. | Andere Merkmale |
| E4 | „Oder sozusagen der (...) ja doch, also es ist schon die Technik, die das erleichtert, aber auch ein bisschen (...) sozusagen der Takt. Also im (...) vor Ort hat man immer Pausen eingeplant, Raumwechsel und weiß ich nicht | Virtuell folgen Termine schneller aufeinander, weshalb man sich schneller umstellen muss. | Kompetenzen |

| | | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | was alles. Online neigt dann doch ja jeder dazu den Kalender pausenlos füllen. Deswegen war man auch so ein bisschen gezwungen, ganz schnell umzuschwenken.“ | | |
| E4 | „Oder sozusagen der (...) ja doch, also es ist schon die Technik, die das erleichtert, aber auch ein bisschen (...) sozusagen der Takt. Also im (...) vor Ort hat man immer Pausen eingeplant, Raumwechsel und weiß ich nicht was alles. Online neigt dann doch ja jeder dazu den Kalender pausenlos füllen. Deswegen war man auch so ein bisschen gezwungen, ganz schnell umzuschwenken.“ | Virtuell folgen Termine schneller aufeinander, weshalb man sich länger konzentrieren muss. | Kompetenzen |
| E4 | „...im Büro war's dann doch so, da hatte man 'nen gewissen Zugang zu jedem, egal ob das 'ne extrovertierte oder introvertierte Person ist, die gerne was teilt oder nicht. (...) Online trennt sich das so ein bisschen meiner Meinung nach. Es gibt die Leute, die bleiben sehr privat und sehr verschlossen für sich, das dürfen sie ja auch sein und dann gibt es eben die andere Gruppe.“ | Es gibt eine stärkere charakterliche Trennung in der virtuellen Zusammenarbeit, auf die entsprechend eingegangen werden muss. | Andere Merkmale |
| E4, I | I: „Ja gut, aber das (...) dann vielleicht, gerade wenn du sagst diese, (...) diese Zwischengespräche, das ist ja, also mal privat, das ist aber ja auch immer mal so irgendwas über irgendeine Aufgabe. Könnte man jetzt natürlich sagen, ist die, die aktive Kommunikation zu den Aufgaben nochmal wichtiger, wenn man diese Gespräche nicht (...) nicht mehr hat, dass man dann aber wirklich sagt: ‚Okay, hier, das muss ich jetzt aktiv klären.‘“ | Durch insgesamt weniger Austausch wird die gezielte Informationsweitergabe wichtiger. | Fertigkeiten |

| | | | |
|--|-----------------------------------------|--|--|
| | E4: „Ja. Das würde ich schon sagen ja.“ | | |
|--|-----------------------------------------|--|--|

Anhang Tabelle 4: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 4 (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang L: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 5

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E5 | „Wenn es halt Themen gibt, die man halt einfach persönlich besser besprechen kann, weil sie halt auf Vertrauen (...) beruhen und (...) alles, was mit Vertrauen zu tun hat, dann macht's dann schon nochmal ein Unterschied, ob man sich persönlich vor Ort in die Augen gucken kann, oder ob das nur (...) ja, per (...), ja WebEx oder virtuell dann halt stattfindet.“ | Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit ist vor Ort leichter aufzubauen, aber virtuell dennoch wichtig. | Andere Merkmale |
| E5 | „Ja, also ich würde sagen (...), dass (...) man sich gegenseitig auf jeden Fall den (...) Rücken (...) ja, freihält...“ | Zusammenhalt innerhalb des Teams ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E5 | „..., sich gegenseitig (...) unterstützt...“ | Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E5 | „..., dass man auch gegenseitig Wissen miteinander teilt.“ | Wissen sollte im Team geteilt werden. | Wissen |
| E5 | „Und das ist ja auch das sehr, sehr schöne, dass jeder halt (...) 'nen anderen akademischen Hintergrund mitbringt und (...) auch 'nen anderen Erfahrungsschatz und dass man das halt untereinander (...) teilt...“ | Erfahrungen und Wissen sollten innerhalb des Teams weitergegeben werden. | Fertigkeiten |
| E5 | „...das ist ja auch ein sehr schönes Motto: ‚Life is for sharing‘ (...) und ich würde sagen, dass das auch in 'nem Team (...) auch sehr gut aufgehoben ist, dieses Motto (...), weil man halt zusammen halt einfach viel mehr erreicht und (...) ja, dann halt viel Wissen zusammenbringt an (...) einer Stelle...“ | Wissen sollte im Team geteilt werden. | Wissen |
| E5 | „...und natürlich halt ein sehr gutes (...) Gemeinschaftsgefühl.“ | Es sollte sich ein Gemeinschaftsgefühl im Team entwickeln. | Andere Merkmale |

| | | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E5 | „Ja, auf jeden Fall (...) soziale Kompetenzen“ | Soziale Kompetenzen sind wichtig für die Teamarbeit. | Kompetenzen |
| E5 | „..., also (...) auch ein gewisses (...) ja, diplomatisches Geschick...“ | Diplomatisches Geschick ist wichtig für die Teamarbeit. | Fertigkeiten |
| E5 | „...‘ne gewisse (...) Verträglichkeit, ...“ | Verträglichkeit ist wichtig für gute Teamarbeit. | Andere Merkmale |
| E5 | „...sehr oft, wenn man jetzt im Team (...) arbeitet jetzt nicht immer seine eigenen Interessen durchsetzen kann, sondern dann halt auch immer (...) ja, schauen muss, nh, also wie passt das jetzt in den Gesamtkontext an (...) hinein und was ist jetzt das Beste für das Gesamtunternehmen.“ | Man sollte dem Gesamtkontext die eigenen Interessen unterordnen. | Kompetenzen |
| E5 | „Ja, also wenn man es mal herunterbrechen müsste, dann würde ich sagen soziale Fähigkeiten auf jeden Fall.“ | Soziale Fähigkeiten sind eine Voraussetzung für gute Teamarbeit. | Kompetenzen |
| E5, I | I: „Okay. Und gibt’s Eigenschaften, wo du sagst, das ist jetzt in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als es in der traditionellen Arbeit wäre?“ E5: „(...) Das ist ‘ne sehr gute Frage. Ich würde auf jeden Fall sagen, Kommunikationsfähigkeiten.“ | Kommunikationsfähigkeiten sind in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als in traditionellen Teams. | Kompetenzen |
| E5 | „Ja, also, also ich finde, dass diese Tools, die es gibt, die, die werden einfach viel zu selten genutzt.“ | Der Einsatz verschiedener, dem Kontext angepasster Tools verbessert die Teamarbeit. | Fertigkeiten |
| E5 | „Also, wenn ich merke, dass (...) jemand schon von Anfang an (...) auf ‘ne negative Art und Weise (...) verschlossen und misstrauisch mir (...) gegenüber ist, dann (...) sorgt das eher dazu (...) dafür, dass ich halt selbst halt auch eher | Offenheit fördert die Zusammenarbeit, während Verschlossenheit sie hemmt. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | noch 'nen Schritt (...) zurückgehe und das fördert halt nicht wirklich so die Zusammenarbeit...“ | | |
| E5 | „..., also ich bin ein sehr großer Fan davon, mit Leuten zusammenzuarbeiten, (...) die mir 'nen Vor-, Vertrauensvorschuss geben und das will ich für mich auf jeden Fall auch so unterschreiben, dass ich den auch jedem gebe, auf den ich (...) neu treffe.“ | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit, während Verslossenheit sie hemmt. | Andere Merkmale |
| E5 | „Wenn man jetzt längere Zeit lang mit jemandem zusammenarbeitet und aber irgendwie gar nicht weiß, nh, wie die Person halt aussieht, weil halt per se einfach nie die Kamera angemacht wird, dann (...) behindert das den Gesamtprozess“ | Verschlossenheit und Anonymität behindern, gerade virtuell, die Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E5 | „..., wenn ich dann da halt überhaupt gar kein Feedback bekomme, weder inhaltlich (...) noch irgendwie von der Mimik her, dann (...) find ich's ganz schwer (...), da gewisse (...) Themenfelder für mich halt einzuordnen oder dann halt für mich dann halt zu wissen, was ich vielleicht ändern muss, wie ich die Person dann vielleicht anders greifen soll oder ich selbst dann noch mal etwas anderes erklären muss.“ | Feedback geben ist besonders wichtig, wenn Mimik und Gestik nicht gelesen werden können. | Fertigkeiten |
| E5 | „... ich hab das in der Vergangenheit eher immer so gehandhabt, dass ich dann einfach (...) selbst mein Kamerabild angemacht habe und dann in der Regel sorgt das eigentlich auch schon automatisch dann dafür, dass die andere, dass die anderen Personen sich dann animiert fühlen, dann ebenfalls ihre | Die eigene Offenheit führt oft zu erfolgreicher Verhaltensanpassung des Gegenübers. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | Kamera anschalten zu müssen.“ | | |
| E5 | „..., dass man da einfach (...) mit 'nem, mit 'nem guten Beispiel vorangeht und das, was man sich halt selbst von anderen wünscht, dann selbst auch erstmal vorlebt, ...“ | Man sollte die eigene Vorbildfunktion wahrnehmen und bewusst erfüllen. | Kompetenzen |
| E5 | „..., sodass das (...) zu 'ner gewissen Normalität wird und dann alle schon genau wissen, (...) wenn wir den nächsten Regeltermin haben, dann ist das halt (...) üblich (...) auch von der sozialen Struktur her, dass man, dass alle die Kamera anmachen, also werde ich das dann halt (...) auch machen.“ | Regeln aufstellen und Normen etablieren, fördert die Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E5 | „(...) Also ich für mich hab jetzt da jetzt keine (...) Schulung (...) in Anspruch genommen oder hätte sie jetzt auch nicht gebraucht, aber ich glaube, das ist halt auch einfach dem Umstand geschuldet, dass ich ja schon noch der etwas jüngeren Generation (...) ja, angehöre.“ | Der Umgang mit der Technik muss gelernt werden, wenn auch nicht zwingend durch Schulungen. | Fertigkeiten |
| E5 | „Und ich, mir ist aber durchaus bewusst, dass (...) jetzt andere Personen, jetzt bei uns im Team, die jetzt weit über die 50 sind und hier vielleicht nicht so diese Digital Natives sind (...), dass (...) das eigentlich bis heute glaub ich auch noch nicht so (...) hundertprozentig angekommen ist, was (...) da eigentlich für 'ne Bandbreite an Möglichkeiten mit abgedeckt werden kann und (...) ja, ich glaube für diese (...) Teammitglieder wär das durchaus sinnvoll, sowas auch (...) noch einzuführen.“ | Technische Möglichkeiten müssen bekannt sein, um diese effektiv zu nutzen. | Wissen |

| | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E5 | „Ja, und dass man das aber auch gezielt dann halt irgendwie mit Handgriffen dann halt mal einübt, (...) weil ansonsten (...) ich glaube, wenn man denen das einfach erzählen würde, dann wär das halt irgendwie nach 5 Minuten wieder vergessen.“ | Der Umgang mit der Technik sollte auch praktisch geübt werden. | Fertigkeiten |
| E5 | „Also was vielleicht (...) nochmal in (...) der virtuellen Zusammenarbeit ein bisschen einfacher ist als sonst, ist halt, dass man halt sehr schnell zu 'nem (...) ‚du‘ wechselt. (...) Also so diese (...) diese, die Hürden (...) sind gefühlt für mich jetzt nochmal ein bisschen niedriger. (...) Wenn man jetzt die Person jetzt so treffen würde und (...) ja, sich da halt da vielleicht erstmal (...) kennenlernen, kennenlernt (...), recht förmlich. Also ich finde so das Virtuelle, das hat halt eher einen informellen Charakter.“ | Es herrscht ein informellerer Umgang in der virtuellen Zusammenarbeit, der jedoch entsprechende Lockerheit und Anpassungsfähigkeit voraussetzt. | Kompetenzen |
| E5 | „Also da würde ich sagen grundsätzlich halt auch wieder (...) das Persönlichkeitsmerkmal (...) Offenheit. Einfach offen auf die (...) Leute zu gehen, einfach von Anfang an halt auch wieder die (...) Kamera anmachen, die Leute anlächeln und da (...) den Kontakt suchen, (...) sodass dann wirklich halt keine Kommunikationsbarriere dann dazwischen ist.“ | Offenheit ist der Grundstein für eine erfolgreiche, kommunikative Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E5 | „..., aber was ich jetzt bei Cisco WebEx sehr schön finde, ist, dass man halt auch Teilgruppensitzung (...) starten kann.“ | Funktionen in Kommunikationstools können bei entsprechender Nutzung hilfreich sein. | Fertigkeiten |
| E5 | „Also das ist halt auch wirklich (...) ‚ne Funktion, die (...) | Die richtige Nutzung von Tools und Funktionen vereinfacht die | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| | <p>klasse ist, um größere Termine zu moderieren, also von daher, also ich bin sehr großer Fan von (...) virtueller Zusammenarbeit, weil man (...) da einfach auch unfassbar viel an Fahrzeiten einsparen kann und (...) Reisezeiten.“</p> | <p>Zusammenarbeit und ermöglicht die Nutzung der Vorteile virtueller Teams.</p> | |
| E5 | <p>„Also insgesamt find ich das schon toll, was der Markt da alles an (...) Möglichkeiten hergibt.“</p> | <p>Technische Möglichkeiten müssen bekannt sein, um diese effektiv zu nutzen.</p> | <p>Wissen</p> |

Anhang Tabelle 5: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 5 (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang M: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 6

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E6 | „Ja, Präsenztermine auch (...), die, die führen wir durch, damit wir (...) uns auch als Team kennenlernen, vertrauen, Teambuilding.“ | Man muss Vertrauen aufbauen, um das Team zusammenzubringen. | Andere Merkmale |
| E6 | „Wir sind in einer Tätigkeit unterwegs, die für alle neu ist und da müssen wir (...) zusammen uns auch gegenseitig durch das Thema, Thema durchbringen.“ | Gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams sind wichtig. | Andere Merkmale |
| E6 | „...da möchte ich, dass (...), dass da ein Team geformt wird, dass die wirklich dann auch hier (...) ihre Heimat haben und wir zusammen die Aufgaben schaffen.“ | Zugehörigkeitsgefühl und Zusammenhalt sind Grundsteine eines erfolgreichen Teams. | Andere Merkmale |
| E6 | „Ich bin ein großer Fan von selbstorganisierten Teams“ | Selbstorganisation des gesamten Teams fällt positiv auf. | Fertigkeiten |
| E6 | „..., ich hab zwar die fachliche Verantwortung (...), wir wollen aber nicht mehr dieses Top-Down, das ich von oben nach unten durchgreife, sondern wirklich, dass da was zusammenwächst, das ist dieses Bottom-Up Prinzip.“ | Die Verantwortung wird durch das Bottom-Up Prinzip auf die Teammitglieder übertragen, welche diese entsprechend tragen müssen. | Kompetenzen |
| E6 | „Und da ist es dann wichtig, dass, dass die Mitarbeiter Vertrauen in mich haben, ich Vertrauen in die habe...“ | Gegenseitiges Vertrauen ist essenziell in der Teamarbeit. | Andere Merkmale |
| E6 | „Das ist dann auch (...), Communities gegründet werden, die Mitarbeiter freiwillig an 'nem Thema arbeiten.“ | Als Mitglied sollte man Eigeninitiative zu verschiedenen Themen des Teams zeigen. | Andere Merkmale |
| E6 | „Das ist dann diese Selbstorganisation...“ | Sich selbst organisieren ist wichtig in virtuellen Teams. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E6 | „...Verantwortung übernehmen“ | Verantwortung übernehmen ist wichtig in virtuellen Teams. | Kompetenzen |
| E6 | „...die haben zum Beispiel für die anderen Teams dann 'nen Leitfaden gebaut (...): ‚wie kann man die Trainings in eine vernünftige Reihenfolge bringen? Worauf müsst ihr achten? Wie, was haben wir für Erfahrungen gemacht?‘ ...“ | Verantwortung übernehmen ist wichtig in virtuellen Teams. | Kompetenzen |
| E6 | „...die haben zum Beispiel für die anderen Teams dann 'nen Leitfaden gebaut (...): ‚wie kann man die Trainings in eine vernünftige Reihenfolge bringen? Worauf müsst ihr achten? Wie, was haben wir für Erfahrungen gemacht?‘ ...“ | Innerhalb des Teams sollte man Wissen weitergeben und Erfahrungen teilen. | Fertigkeiten |
| E6 | „...und das ist einfach schön, wenn, wenn man merkt, dass, dass vom Team Vertrauen da ist...“ | Vertrauen innerhalb des Teams ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E6 | „...umso mehr gehen die auch in Vorleistung und übernehmen eigene Verantwortung.“ | Verantwortung übernehmen ist wichtig als Teammitglied. | Kompetenzen |
| E6 | „...umso mehr gehen die auch in Vorleistung und übernehmen eigene Verantwortung.“ | Engagement zeigen ist wichtig als Teammitglied. | Kompetenzen |
| E6 | „Wir haben immer einen fixen Punkt in der Woche, wo wir uns treffen, ich bin da, die sind da, wir können uns austauschen...“ | Regelmäßiger Austausch im gesamten Team gehört in der virtuellen Zusammenarbeit dazu. | Fertigkeiten |
| E6 | „...ich bring Neuigkeiten mit, die bringen Neuigkeiten mit und da ist es natürlich wichtig, dass jeder für sich, sich auch ein gewisses Spiel-, Spielregeln hält.“ | Regeln aufstellen und einhalten, fördert die Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E6 | „Ja, dass man zusammen im Team sich gegenseitig unterstützt, hilfsbereit ist...“ | Gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft im Team sind wichtig. | Andere Merkmale |
| E6 | „..., in einigen Dingen und Themen vielleicht auch nicht zu egoistisch agiert, sondern auch immer dieses Große und Ganze (...) für sich im Blick hat. Und das ist glaub ich (...), da gehört auch mal dazu, dass man sich mal zurücknimmt, ...“ | Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompetenzen |
| E6 | „..., aber auch, ganz wichtig, dass man auch Dinge (...) auch anspricht, ohne, ohne den anderen, sag ich mal (...), zu verletzen, sondern dass der andere das auch konstruktiv aufnimmt. Und das ist glaub ich so 'ne, so 'ne Kunst, die man miteinander lernen muss und insbesondere das auch auf der Distanz.“ | Konstruktiver Umgang mit Feedback oder Kritik ist wichtig, jedoch gerade über Distanz erschwert. | Fertigkeiten |
| E6 | „Man sollte schon immer mal ein Bild zu den Mitarbeitern haben und das ist dann auch ein bisschen persönliche Disziplin...“ | Es braucht Disziplin, die eigene Kamera in Meetings anzumachen. | Kompetenzen |
| E6 | „..., dass man auch die Kamera an hat und man sich auch irgendwo sieht und so den Kontakt hält.“ | Es hilft im virtuellen Kontext, den Kontakt auch mit persönlichem Bild zu halten. | Fertigkeiten |
| E6 | „Das heißt ja, man muss da auch ein bisschen was von sich in so ein Team mit reingeben.“ | Man sollte Engagement zeigen und sich ins Team einbringen. | Kompetenzen |
| E6 | „Also, das Thema (...) Konflikt, Konflikte, die, die sind sicherlich (...), also diese, dieses, dieses virtuelle Team, da kann man Konflikte sicherlich anonym ertragen. Das ist, es ist, deswegen sagte ich auch gerade, diese Art der | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | Kommunikation, wie geht man miteinander um (...).“ | | |
| E6 | „Und die anderen wollen aber und wachsen zusammen. Und derjenige, der die Kamera nicht anhat, der, der hat dann auch schon mal (...) ja, sucht offensichtlich den Konflikt in der Runde...“ | Anonymität in der virtuellen Zusammenarbeit kann Konflikte fördern, daher fordert der virtuelle Kontext mehr Konfliktfähigkeit. | Kompetenzen |
| E6 | „Der, der spricht dann Dinge an, die ihm persönlich nicht gefallen, was ihn stört und was auch immer...“ | Professionalität ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit besonders wichtig. | Kompetenzen |
| E6 | „...und ohne irgendwie konstruktiv da entgegenzuwirken und ich glaube (...), diese Art gibt es nicht, wenn du dich als Team vor Ort ständig triffst, dass dann jemand, also diese, diese Anonymität hilft ihm in diesem Fall seinen Konf-, diesen, diesen, dieses Konfliktpotential nach außen zu tragen.“ | Konstruktiver Umgang mit Konflikten ist Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E6 | „Also ich glaube (...), diese Konflikttreue ist, glaube ich, bei virtuellen Teams etwas größer, als wenn du dich vor Ort triffst. Wobei Konflikte auch dazugehören, je nachdem wie sie ausgetragen werden...“ | Konfliktfähigkeit gewinnt im virtuellen Umfeld an Bedeutung. | Kompetenzen |
| E6 | „...deswegen (...) gehört auch zu jedem Vor-Ort-Termin, den ich mache, eine Retrospektive dazu, dass wir sagen: ‚jetzt gucken wir auf die letzten Monate, was lief gut, was lief schlecht, was kann man besser machen, wie können wir miteinander arbeiten und dann auch in verschiedene Dimensionen gucken. In der Zusammenarbeit mit mir, in der Zusammenarbeit mit der | Regelmäßige Reflexion fördert die virtuelle Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | Technik, Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern'...“ | | |
| E6 | „...und dann nehmen wir die Punkte immer mit...“ | Konstruktiver Umgang mit Feedback ist wichtig. | Fertigkeiten |
| E6 | „..., weil wir genau dahin wollen, dass wir ein Team sind, was sich vertraut.“ | Vertrauen innerhalb des Teams ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E6 | „Aber da war dann die, die Nähe zu deiner (...) fachlichen Führungskraft oder disziplinarischen Führungskraft und (...), da fiel's natürlich einfacher, wenn ich was nicht verstanden habe, nicht gewusst habe oder mir nicht sicher war, sofort aufgestanden, losgegangen (...), geklopft und gesagt: ‚ich komm hier nicht weiter, wie kann ich das denn machen, gibt's da irgendwie 'ne Idee'...“ | Man sollte bei Fragen und Unsicherheiten Feedback von entsprechenden Stellen einfordern. | Fertigkeiten |
| E6 | „...bis dann mal meine Chefin sagte, den Spruch inhaltlich, weiß ich noch bis heute: einfach mal machen. Ja, aber dieses einfach mal machen, einfach mal loslassen ist auch ein Thema für sich. Aber ich glaube, wenn man nah an jemandem sitzt, dann, dann (...) also ich war etwas unselbstständiger als jetzt aus dem Homeoffice heraus, ...“ | Selbstständiges Arbeiten ist im Homeoffice wichtiger, wird dort aber automatisch gefördert. | Kompetenzen |
| E6 | „Ich (...), ich treffe einfach schneller und einfacher Entscheidungen, ...“ | Homeoffice fordert und fördert eigene Entscheidungen. | Kompetenzen |
| E6 | „Ja, halt ist ja einfach mal irgendwo rüberzugehen und zu fragen, wie auch immer. Hat man sich's vielleicht auch bequem gemacht, in dieser Art und Weise.“ | Homeoffice verlangt mehr Selbstständigkeit. | Kompetenzen |
| E6 | „Neu lernen ist, ist natürlich so ein Thema, wenn man | Eigene Routinen entwickeln, ist Voraussetzung für das | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------|
| | morgens (...) ins Büro gefahren ist, natürlich der Punkt: Du planst in etwa dein Ende. Also du planst deine Anfangszeit und dein Ende, dass du sagst: ‚okay, ich hab heute 19:00 Uhr noch Sport (...), ich muss hinfahren ‘ne Stunde, vielleicht ist noch Stau anderthalb Stunden, zurückfahren‘ und der (...), der Tag ist eigentlich so ausgerichtet, dass man versucht, vernünftig nach Hause zu kommen, ist super.“ | Arbeiten im Homeoffice. | |
| E6 | „Im Homeoffice muss man doch schon dann den, den Abschlusspunkt finden. Hab ich jetzt um 19:00 Uhr mein Training, ah da hab ich noch mal ‘ne halbe Stunde, kann, ich hab’s ja nicht mehr so weit, ich bin ja eigentlich schon zu Hause.“ | Klare Grenzen setzen ist wichtig im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E6 | „Die Disziplin für sich auch dann ein vernünftiges Ende zu finden, ja.“ | Homeoffice fordert mehr Disziplin. | Kompetenzen |
| E6 | „...für viele Bereiche, die das aber noch nicht so kannten (...), da hat man aber gemerkt, dass es für, jetzt gerade zu Coronazeiten auch, dass die, dass die Mitarbeiter, die Leute gerade, denen fehlte was. Ihr, ihr, ihr Alltag, ins Büro zu kommen, der Austausch mit den Kollegen (...).“ | Die Umstellung durch die Pandemie forderte große Anpassungsfähigkeit. | Kompetenzen |
| E6 | „...für viele Bereiche, die das aber noch nicht so kannten (...), da hat man aber gemerkt, dass es für, jetzt gerade zu Coronazeiten auch, dass die, dass die Mitarbeiter, die Leute gerade, denen fehlte was. Ihr, ihr, ihr Alltag, ins Büro zu kommen, der Austausch mit den Kollegen (...).“ | Die Umstellung durch die Pandemie forderte eine gewisse Resilienz. | Kompetenzen |

| | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E6 | „...vielleicht sind einige auch schon von sich aus alleine und der (...), der tägliche Austausch mit Kollegen hat denen dann auch nochmal was gegeben und (...) ja. Also wie gesagt, mich hat's nicht betroffen, aber ich hab da von denen mitbekommen und wo man dann vonseiten des Arbeitgebers (...) Termine aufgesetzt hat, wie gehe ich denn mit solchen Situationen um.“ | Man muss sich im Homeoffice an veränderte Umstände anpassen. | Kompetenzen |
| E6 | „..., in der Mittagspause, die man dann hat, da muss man aber diszipliniert sein, da war wieder diese Diszipliniertheit von zu Hause aus, ...“ | Homeoffice fordert mehr Disziplin. | Kompetenzen |
| E6 | „..., dass ich mir einen Blocker setze von 12:00 bis 13:00 Uhr und in der Zeit mach ich was für mich.“ | Klare Grenzen setzen ist wichtig im Homeoffice. | Fertigkeiten |
| E6 | „...nicht nur vorm Laptop sitzt und arbeitet, dass man dafür sich diszipliniert...“ | Homeoffice fordert mehr Disziplin. | Kompetenzen |
| E6 | „..., also wichtig ist, dass man trotzdem auch, trotz virtueller Umgebung als Team zusammenwächst, die Chance gibt, als Team zusammenzuwachsen“ | Teamfähigkeit ist wichtig für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E6 | „..., also wichtig ist, dass man trotzdem auch, trotz virtueller Umgebung als Team zusammenwächst, die Chance gibt, als Team zusammenzuwachsen“ | Engagement ist wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E6 | „..., dass man sich auch über Distanz vertraut, verlassen kann.“ | Man sollte in virtuellen Kontexten Vertrauen aufbauen. | Andere Merkmale |
| E6 | „Dass der (...), der andere, ohne dass ich ihn physisch sehe, dass ich sehe, ich kann mich auf ihn verlassen, der macht seine Arbeit“ | Man sollte in virtuellen Kontexten verlässlich sein. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|
| E6 | „..., da krieg ich Rückmeldung...“ | Zuverlässige Rückmeldung ist wichtig. | Andere Merkmale |
| E6 | „...und (...), dass man dann wie gesagt auch, das Miteinander und Untereinander verstärkt...“ | Der Teamzusammenhalt sollte gestärkt werden. | Andere Merkmale |
| E6 | „...da muss auch mal mit Negativität aneinander oder ausgesprochen werden, was einen stört, wo man hinwill und das kann nicht immer alles schön und gut sein“ | Konfliktfähigkeit gehört zum Teambuilding. | Kompetenzen |
| E6 | „...deswegen auch immer diesen, dieses Thema in die Retro reinbringen, einfach mal reiben, woran haben wir Probleme, was läuft nicht gut, das muss einfach sein“ | Konflikte sollte man nach Möglichkeit austragen und lösen. | Kompetenzen |

Anhang Tabelle 6: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 6 (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang N: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 7

| SprecherIn | Zitat | Paraphrase | KSAO-Kategorie |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E7 | „..., also Dinge, die vielleicht ein bisschen ja, ich sag mal schneller oder leichter ausgesprochen sind, wenn man sich halt im Raum gegenüber sitzt, weil man ja dann auch sieht (...), seine Gestik, Mimik wahrnimmt, weiß, wie hat er das gemeint hat und das Ganze so ein bisschen einfach auch in die Kommunikation mit einfließen lassen kann, kommt man glaub ich schneller zu seinem Ziel, einfach weil man die Dinge anders, auf einer anderen Ebene klären kann.“ | Virtuell muss anders und klarer kommuniziert werden, da man Mimik und Gestik nicht vollständig erfassen kann. | Fertigkeiten |
| E7 | „Rein fachlich, glaub ich, kommt man da trotzdem hin, also ich glaub, dass man das sowohl virtuell als auch in Präsenz dann letztlich erreichen kann (...), aber ich glaube tatsächlich, das ist übers Virtuelle einen Ticken ja, länger dauert, vielleicht auch ein bisschen mehr (...), mehr abverlangt von einem selbst, ...“ | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Belastbarkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „..., dass man da eben da, ich sag mal, seine Aufmerksamkeit aufrechterhält, ...“ | Virtuell braucht man mehr Konzentrationsfähigkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „..., auch dann halt eben ich sag mal nicht anfängt nebenbei zu arbeiten oder was, ...“ | Virtuelle Meetings fordern mehr Disziplin. | Kompetenzen |
| E7 | „..., also es können auch ruhig heterogene (...) Meinungen vorherrschen, aber ich glaube, dass man in dem Team immer einen Konsens finden muss, ...“ | Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompetenzen |
| E7 | „...von der Persönlichkeit her (...) müssen glaub ich immer | Respekt ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | (...) Leute auch zusammenarbeiten, die sich irgendwie gegenseitig respektieren...“ | | |
| E7 | „(...), die da Vertrauen vielleicht auch zueinander aufgebaut haben, um halt eben dann auch gut zusammenarbeiten zu können.“ | Vertrauen ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E7 | „Es muss natürlich immer auch so ein bisschen (...) irgendwie ‘ne, idealerweise, ‘ne Charaktermischung vorliegen, also sprich es gibt immer ja die Leute, sie sagen: ‚ich bin vielleicht eher der, der sich vorne hinstellt und mal den, die Marschrichtung vorgibt‘, dann gibt es wiederum die Leute, die vielleicht eher sagen: ‚ich bin derjenige, der sich vielleicht erstmal Meinungen anhört, bevor er sich dann selber auch aktiv einbringt‘ und das ist immer so ein Zusammenspiel...“ | Man sollte die eigene Persönlichkeit in das Team einbringen. | Andere Merkmale |
| E7 | „..., wenn man da auch ‘ne gute Mischung drin hat von den, von den Charaktereigenschaften oder von der Persönlichkeit her und da jeder auch so ein bisschen (...) verschiedene Rollen auch annimmt und sich in den Rollen auch einbringt.“ | Man sollte die eigene Persönlichkeit in das Team einbringen. | Andere Merkmale |
| E7 | „Ich glaub, dass (...) in der, in der, im Virtuellen so ein bisschen diese (...) ja, Softskills ist vielleicht zu übergeordnet gesagt, aber (...) man hat halt eben da nicht so diesen, diesen direkten Face-to-Face Kontakt, sprich da spielen vielleicht dann auch (...) solche Charaktereigenschaften wirklich rein, die auf persönlicher Ebene sich bewegen, ‘ne geringere Rolle als dann wiederum vielleicht die, die so | Im Virtuellen verändert sich die Wichtigkeit bestimmter Charaktereigenschaften, was Anpassungsfähigkeit erfordert. | Kompetenzen |

| | | | |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | ein Thema in der Fachlichkeit ja vorantreiben.“ | | |
| E7 | „..., wenn ich jetzt jemand bin, der vielleicht (...) grundsätzlich ein Problem hat vor 'ner großen Menschenmenge zu sprechen, dann fällt es mir vielleicht in 'nem virtuellen Team leichter, auch meine Meinung zu äußern, weil ich weiß, die sitzen mir nicht direkt (...) in der Front, ...“ | Der virtuelle Kontext beeinflusst die eigene Kommunikation. | Fertigkeiten |
| E7 | „Deswegen glaub ich, dass man, dass man so diese, diese ganz normale Etikette, die man vielleicht bei Besprechungen hat (...), dass die vielleicht bei virtuellen Teams jetzt nicht so 'ne große Rolle spielen.“ | Im Virtuellen sollte man sich an angepasste Regeln der Kommunikation halten. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., dass mir sehr, sehr wichtig ist, dass man Dinge wertschätzend (...) anspricht, also sprich so ein bisschen (...) das Thema auch, wie formuliere ich Sachen, ...“ | Wertschätzende Kommunikation ist wichtig in Teams. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., dass man da auch so ein bisschen Sozialkompetenz mitbringt und (...) auf 'ner gewissen (...) Ebene, sozialen Ebene, dann auch miteinander kommuniziert (...).“ | Man sollte Sozialkompetenz mitbringen und in die Kommunikation einfließen lassen. | Kompetenzen |
| E7 | „..., dass jeder so ein bisschen seine eigene Art noch mit einbringt, damit das in dem Team (...) gut funktioniert.“ | Man sollte die eigene Persönlichkeit in das Team einbringen. | Andere Merkmale |
| E7 | „Auch, dass wir hier eine Kollegin haben, wo ich mir zu 100 % sicher bin, die, die sagt mir das ins Gesicht, wenn sie, wenn sie was blöd findet oder wenn sie was gut findet, also dass da eine gewisse ehrliche Kommunikation stattfindet ...“ | Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E7 | „...und dann nicht irgendwie so, so ein, ja so mit Meinungen hinterm Berg gehalten wird, sondern dass man da offen ist (...) sich gegenüber, dass man Dinge klar anspricht und die klar kommuniziert...“ | Offenheit fördert den ehrlichen Austausch. | Andere Merkmale |
| E7 | „...und dann am Ende (...) ja, das ist vielleicht ein bisschen mit Diplomatie vergleichbar.“ | Diplomatie fördert die Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., dass man das dann halt eben wirklich in 'nem, ja demokratischer Prozess ist vielleicht auch ein bisschen, bisschen zu krass formuliert, aber dass man da eben gemeinschaftlich zu 'nem Ergebnis kommt...“ | Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompetenzen |
| E7 | „...und das dann auch gemeinschaftlich trägt, ...“ | Es sollte gemeinsam Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen übernommen werden. | Kompetenzen |
| E7 | „..., also, dass man wirklich seine Meinung äußert, ...“ | Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E7 | „..., also, dass man wirklich seine Meinung äußert, ...“ | Offenheit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E7 | „..., aber wenn man halt eben auch im Ergebnis zu 'nem anderen Entschluss kommt, (...) dass man das dann auch akzeptiert, das hinnimmt und da auch (...) ja, dann entsprechend (...) an den, an seinen Aufgaben, die in das Team eingebracht werden müssen, weiter arbeitet und da auch so eine Akzeptanz ist.“ | Kompromissfähigkeit und Akzeptanz sind Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit. | Kompetenzen |
| E7 | „...das Thema Offenheit, das ist find ich auch ganz wichtig...“ | Offenheit ist sehr wichtig. | Andere Merkmale |
| E7 | „..., dass man da, dass sich jeder auch traut zu sagen, was er denkt...“ | Offenheit (auch des Teams als Ganzes) ist wichtig. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E7 | „..., dass man da, dass sich jeder auch traut zu sagen, was er denkt...“ | Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E7 | „...und dass auch alle Meinungen gehört werden.“ | Alle Meinungen innerhalb des Teams sollten angehört werden. | Andere Merkmale |
| E7 | „...ich bin eigentlich immer gern ins Büro gefahren, ich hab meine Kollegen immer gern gesehen und mir ist es schon schwergefallen dann (...) nur noch so am Bildschirm miteinander zu sprechen.“ | Die Umstellung in der Pandemie erforderte eine hohe Anpassungsfähigkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „Man hat zwar immer ´ne Kamera, das heißt man, man sieht den anderen ja irgendwo auch, aber man sieht halt auch nicht unbedingt immer zwingend im Detail die Reaktionen von anderen...“ | Virtuelle Meetings erfordern klarere Kommunikation. | Fertigkeiten |
| E7 | „...ich fand´s am Anfang unheimlich schwer herauszufinden, ob jetzt jemand fertig gesprochen hat, also das so wahrzunehmen, ohne dass man, man will ja auch keinem ins Wort fallen, ohne dass man, man will ja auch keinem ins Wort fallen, also da ist wieder dieses, die Kommunikation find ich war doch etwas erschwert am Anfang.“ | Die veränderte, virtuelle Kommunikation muss erst erlernt werden. | Fertigkeiten |
| E7 | „...und dieses Thema Gestik, Mimik, also ein, ein Satz, den man irgendwie äußert, der kriegt ja durch verschiedene Körpersprache oder auch die Art und Weise wie man das dann letztlich sagt irgendwie nochmal ´ne andere Bedeutung oder ´nen anderen Drive und das hat mir so ein bisschen gefehlt, da ein Gespür für zu haben das, das sind halt so Sachen, die virtuell verloren gehen...“ | Die veränderte, virtuelle Kommunikation muss erst erlernt werden. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| E7 | „...ich glaube, dass gerade Themen, die man diskutieren muss in einem Team, wo man sich persönlich gegenüber sitzt, viel leichter und viel schneller geklärt werden können (...) und vielleicht auch ein Stück weit konfliktfreier, weil man halt eben wahrnehmen kann, wie es gemeint ist, als das ist jetzt virtuell der Fall ist.“ | Das höhere Konfliktpotenzial in virtuellen Teams erfordert höhere Konfliktfähigkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „Also ich glaube, dass das (...), dass sich verschiedene Dinge, also zum Beispiel dieses Thema, herauszufinden hat jetzt jemand fertig gesprochen und so weiter, das hat sich irgendwie so eingespielt dann nach 'ner Zeit.“ | Die veränderte, virtuelle Kommunikation muss erst erlernt werden. | Fertigkeiten |
| E7 | „...war ja dann auch unter Pandemiebedingungen irgendwie alternativlos, also musste man dann ja auch so hinnehmen...“ | Die Umstellung in der Pandemie erforderte eine hohe Anpassungsfähigkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „Also, ich glaube das was, wo drauf's zu Hause, oder beim virtuellen Arbeiten, oder ja, ich sag mal, Homeoffice, mit virtuellen Besprechungen auch drauf ankommt ist so ein bisschen das Thema Selbstdisziplin, Selbstorganisation, also dass man wirklich (...), da auch dann an den Themen, an Themen dran bleibt...“ | Homeoffice fordert mehr Disziplin. | Kompetenzen |
| E7 | „Also, ich glaube das was, wo drauf's zu Hause, oder beim virtuellen Arbeiten, oder ja, ich sag mal, Homeoffice, mit virtuellen Besprechungen auch drauf ankommt ist so ein bisschen das Thema Selbstdisziplin, Selbstorganisation, also dass man wirklich (...), da auch dann an den Themen, an Themen dran bleibt...“ | Homeoffice fordert mehr Selbstorganisation. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| E7 | „...und sich bewusst macht, das ist ein erhöhter Abstimmungsaufwand, ...“ | Es sollte Bewusstsein über den erhöhten Abstimmungsaufwand im Homeoffice herrschen. | Wissen |
| E7 | „...also das, was ich vielleicht hier im Büro mal kurz meinem Kollegen über zwei Meter zum Schreibtisch zugerufen habe früher, musste halt dann alles über, übers Telefon oder über 'ne WebEx oder sonst was geklärt werden.“ | Im Homeoffice steigen der Abstimmungsaufwand und somit der Organisationsaufwand. | Fertigkeiten |
| E7 | „Ich glaube, damit muss man sich dann demnach arrangieren...“ | Homeoffice erfordert Anpassungsfähigkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „...und sich auch für, für verschiedene Dinge (...) selbstorganisiert dann vielleicht auch ein bisschen mehr Zeit einplanen, ...“ | Homeoffice fordert mehr Selbstorganisation. | Fertigkeiten |
| E7 | „...gerade so, solche Flurgespräche oder sowas, die abgelöst sind gibt's nicht mehr, sondern ich muss warten, bis mein Kollege aus der Besprechung kommt, bis er wieder auf (...), sein Telefon umspringt und so weiter und so fort, also das sind alles so, so Sachen, wo ich sage da, da muss man glaub ich für sich selber so ein bisschen im selbstorganisierten Prozess (...) da noch irgendwie Lösungen finden.“ | Lösungsorientiertheit ist essenziell für virtuelle Zusammenarbeit. | Kompetenzen |
| E7 | „Ja, also deswegen würd ich sagen so ein bisschen Selbstorganisation [und Eigenverantwortlichkeit], ...“ | Selbstorganisation ist wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E7 | „Ja, also deswegen würd ich sagen so ein bisschen [Selbstorganisation und] Eigenverantwortlichkeit, ...“ | Eigenverantwortung ist essenziell für virtuelle Zusammenarbeit. | Kompetenzen |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| E7 | „..., sondern du musstest ja irgendwie dann versuchen selber, selber Lösungen zu finden...“ | Kreativität ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Andere Merkmale |
| E7 | „...und ich glaube, da muss man sich so ein bisschen selbstorganisiert dran anpassen.“ | Selbstorganisation ist wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit. | Fertigkeiten |
| E7 | „Wenn jetzt aber (...) als Unternehmen man das, dieses New-Work-Konzept vielleicht ohne Pandemie hätte umsetzen können, hätt ich mir schon gewünscht, dass man da vielleicht zum Thema Selbstorganisation, arbeiten im Homeoffice, (...) vielleicht auch das Thema virtuelle Teamkommunikation oder arbeiten in virtuellen Teams und so weiter, wenn man da ein bisschen mehr Input bekommen hätte.“ | Input und Vorwissen können bei der Umstellung zum Homeoffice helfen. | Wissen |
| E7 | „Da das dann aber alles, wie gesagt, wie so ein Knall von heute auf morgen irgendwie anders war (...), ja, gab's das nicht und dadurch, dass es das nicht gab, aber es so sein musste, hat man dann irgendwie auch Wege gefunden, das eigenverantwortlich zu lösen.“ | Die Umstellung zum Homeoffice (erst recht in der Pandemie) erfordert Lösungsorientiertheit. | Kompetenzen |
| E7 | „Da das dann aber alles, wie gesagt, wie so ein Knall von heute auf morgen irgendwie anders war (...), ja, gab's das nicht und dadurch, dass es das nicht gab, aber es so sein musste, hat man dann irgendwie auch Wege gefunden, das eigenverantwortlich zu lösen.“ | Die Umstellung zum Homeoffice (erst recht in der Pandemie) erfordert Eigenverantwortlichkeit. | Kompetenzen |
| E7 | „Aber also, wenn wir jetzt ein Unternehmen wären, was noch kein Homeoffice und so weiter macht und man will das aber sukzessive irgendwann einführen, dann würde | Hilfestellung seitens des Unternehmens kann Mitarbeitenden | Wissen |

| | | | |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| | ich mich als Mitarbeiter schon freuen, wenn man dann gewisse Hilfestellungen vom Unternehmen bekommt.“ | die Umstellung Richtung Homeoffice erleichtern. | |
| E7 | „Also was mir tatsächlich leichter gefallen ist, ist so dieses Thema Dinge, Dinge präsentieren, ...“ | Präsentationen finden über Kollaborationstools auf eine andere Art statt als in Präsenz. | Fertigkeiten |
| E7 | „...Dinge auch (...) ja vielleicht ja, eher mal ansprechen, also wo man vielleicht, gerade wenn man (...) mit anderen Hierarchieebenen unterwegs ist oder so, wo man sich dann vielleicht auch mal in 'nem Präsenztermin eher mal so von den, von der Meinung dieser Ebenen hat beeinflussen lassen und sich eher zurückgenommen hat und so weiter, das find ich ist virtuell schon ein bisschen leichter dann auch mal zu sagen: ‚okay jetzt äußere ich hier nochmal meine Meinung‘ als wenn es in diesem, diesem Präsenzkontext irgendwie ist.“ | Der virtuelle Kontext beeinflusst die eigene Kommunikation. | Fertigkeiten |
| E7 | „Und auch das Thema (...) Präsentationen. Auch da, das hat alles Vor- und Nachteile, auch da geht find ich viel verloren, wenn man so was virtuell macht (...), aber das find ich ist auch viel, viel angenehmer und viel unaufgeregter anstatt (...), wenn man das irgendwie, wenn man das in 'nem Präsentationsmodus in der WebEx macht, als wenn man das dann in Präsenz gemacht hat.“ | Präsentationen finden über Kollaborationstools auf eine andere Art statt als in Präsenz. | Fertigkeiten |
| E7 | „...wie gesagt, einfach so dieses, diese eigene Meinung dann auch in den Vordergrund zu stellen finde ich, | Der virtuelle Kontext beeinflusst die eigene Kommunikation. | Fertigkeiten |

| | | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| | fällt über WebEx auch ein Stück weit leichter.“ | | |
| E7 | „..., also da bin ich wieder so ein Stück weit bei dem Thema, Thema Selbstorganisation, also wir erwarten natürlich von (...) von den Bewerbern, auch mit dem Wissen, dass die halt eben gerade vielleicht auch unter Homeofficebedingungen eingearbeitet werden müssen, ...“ | Die Einarbeitung im Homeoffice erfordert mehr Eigenorganisation. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., das setzt natürlich schon voraus, dass wir sagen: die müssen (...) da auch dann ein Stück weit, ich sag mal, Eigeninitiative zeigen im Rahmen einer Einarbeitung, also nicht erwarten, dass man die jedes (...), jeden, jeden Teil einer Einarbeitung dann auch häppchenweise serviert bekommt...“ | Die Einarbeitung im Homeoffice setzt Eigeninitiative voraus. | Andere Merkmale |
| E7 | „..., sondern man muss sich vielleicht verschiedene Dinge (...) auch ein bisschen selber einholen und das ist so ein bisschen das Thema Bring- und Holschuld, das verschiebt sich so ein bisschen.“ | Im Homeoffice sollte man Informationen aktiv einfordern. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., dass jemand, der gerade neu in ein Unternehmen kommt (...), dass der halt eben auch die Bereitschaft hat, auch wenn er viel Zeit im Homeoffice verbringt (...), sich einzuarbeiten...“ | Motivation ist im Homeoffice wichtiger als in Präsenz. | Andere Merkmale |
| E7 | „..., dass jemand, der gerade neu in ein Unternehmen kommt (...), dass der halt eben auch die Bereitschaft hat, auch wenn er viel Zeit im Homeoffice verbringt (...), sich einzuarbeiten...“ | Eigeninitiative ist im Homeoffice wichtiger als in Präsenz. | Andere Merkmale |

| | | | |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------|
| E7 | „...und das auch ein Stück weit (...) selbstorganisiert (...) macht, ...“ | Die Einarbeitung im Homeoffice erfordert mehr Eigenorganisation. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., nachfragt, wenn es nötig ist (...), also das wären, wär schon so ‘ne Eigenschaft, ...“ | Im Homeoffice sollte man Informationen aktiv einfordern. | Fertigkeiten |
| E7 | „...von meiner Erwartungshaltung, auch was so ‘ne Einarbeitung angeht, glaube ich, ist das viel, viel selbstorganisierter (...), als das vielleicht vorher der Fall war.“ | Die Einarbeitung im Homeoffice erfordert mehr Eigenorganisation. | Fertigkeiten |
| E7 | „..., also das Anforderungsprofil wird immer in Abstimmung mit der Führungskraft geschärft (...) und da, da taucht relativ häufig so als Eigenschaft ‚Teamfähigkeit‘ auf, das ist immer so der Klassiker bei Stellenanzeigen, ...“ | Teamfähigkeit ist eine Grundanforderung an BewerberInnen. | Kompetenzen |

Anhang Tabelle 7: Paraphrasen und KSAO-Zuordnung - Interview 7 (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang V: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien

Anhang O: Zuordnung der Unterkategorien „Wissen“

| Paraphrase | Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Wissen über den Umgang mit der Technik ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Technisches Wissen ist eine Voraussetzung für die Arbeit in virtuellen Teams. | Technisches Wissen | E1 |
| Man sollte einen Überblick über die Funktionen der nutzbaren Kollaborationstools haben. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Wissen über Kollaborationstools. | Technisches Wissen | E2 |
| Einzelne Personen werden in neuen Tools geschult, um ihr Wissen gezielt an ihr Team weiterzugeben. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Wissen über Kollaborationstools. | Technisches Wissen | E2 |
| Es ist wichtig zu wissen, welche Tools sich für welche Aufgabe eignen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Wissen über Kollaborationstools. | Technisches Wissen | E2 |
| Wissen über mögliche Umstellungen und Störfaktoren im Homeoffice und den entsprechenden Umgang damit ist hilfreich. | Es muss Bewusstsein über Herausforderungen im Homeoffice herrschen. | Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E3 |
| Es sollte eine Wissensverteilung innerhalb des Teams geben. | Wissensverteilung innerhalb des Teams ist wichtig. | Wissensverteilung | E4 |
| Vom Unternehmen gestellte Lernangebote werden genutzt. | Lernangebote im Unternehmen zur Umstellung ins Homeoffice sind sinnvoll. | Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E4 |
| Wissen sollte im Team geteilt werden. | Wissensverteilung innerhalb des Teams ist wichtig. | Wissensverteilung | E5 |
| Technische Möglichkeiten müssen bekannt sein, um diese effektiv zu nutzen. | Technisches Wissen ist eine Voraussetzung für die Arbeit in virtuellen Teams. | Technisches Wissen | E5 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|----|
| Es sollte Bewusstsein über den erhöhten Abstimmungsaufwand im Homeoffice herrschen. | Es muss Bewusstsein über Herausforderungen im Homeoffice herrschen. | Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E7 |
| Input und Vorwissen können bei der Umstellung zum Homeoffice helfen. | Es muss Bewusstsein über Herausforderungen im Homeoffice herrschen. | Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E7 |
| Hilfestellung seitens des Unternehmens kann Mitarbeitenden die Umstellung Richtung Homeoffice erleichtern. | Lernangebote im Unternehmen zur Umstellung ins Homeoffice sind sinnvoll. | Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E7 |

Anhang Tabelle 8: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Wissen“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang P: Zuordnung der Unterkategorien „Fertigkeiten“

| Paraphrase | Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------|
| Der Umgang mit der Technik muss gelernt werden. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit der eingesetzten Technik. | Technische Fertigkeiten | E1 |
| Den Umgang mit Kollaborationstools sollten Teammitglieder beherrschen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | Technische Fertigkeiten | E1 |
| Klare, deutliche Kommunikation in den unterschiedlichen Medien fördert die Zusammenarbeit. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E1 |
| Medienspezifische, klare Kommunikation ist wichtig. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E1 |
| Homeoffice erfordert Eigenorganisation. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E1 |
| Eigenorganisation und selbstständige, gute Strukturierung sind Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert selbstständige Strukturierung. | Eigenorganisation | E1 |
| Homeoffice ermöglicht einen flexibleren Alltag, den man bei entsprechender Eigenorganisation nutzen kann. | Eigenorganisation bringt Vorteile in der virtuellen Zusammenarbeit. | Eigenorganisation | E1 |
| Der Überblick über eigene Aufgaben ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E1 |
| Gutes Zeitmanagement ist wichtig im Homeoffice. | Gutes Zeitmanagement ist wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit. | Eigenorganisation | E1 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------|
| Regelmäßige Kommunikation wird im virtuellen Kontext wichtiger. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine höhere Frequenz der Kommunikation. | Angepasste Kommunikation | E2 |
| Eine Person mit entsprechender Moderationsfähigkeit sollte ein Meeting leiten. | Meetings erfordern Moderationsfähigkeit. | Moderationsfähigkeit | E2 |
| Man sollte den Desktop teilen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und die Möglichkeiten von Kollaborationstools in der Praxis nutzen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | Technische Fertigkeiten | E2 |
| Den Umgang mit Kollaborationstools und die praktische Anwendung von Wissen sollten Teammitglieder beherrschen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | Technische Fertigkeiten | E2 |
| Erfahrung im Umgang mit der technischen Ausstattung ist Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit der eingesetzten Technik. | Technische Fertigkeiten | E2 |
| Man sollte mit den richtigen Tools die Arbeit richtig gestalten können. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | Technische Fertigkeiten | E2 |
| Aktives Kommunizieren ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E3 |
| Die Frequenz von Austauschen sollte in der virtuellen Zusammenarbeit erhöht werden. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine höhere Frequenz der Kommunikation. | Angepasste Kommunikation | E3 |
| Die aktive Organisation von Austauschen ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E3 |
| Grenzen zu setzen, ist wichtig im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert es, Grenzen zu setzen. | Abgrenzungsfähigkeit | E3, E4 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----|
| Selbstmanagement ist in virtuellen Teams essenziell. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E4 |
| Informationen müssen kurz und prägnant zusammengefasst und gezielt weitergegeben werden. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E4 |
| Man muss lernen, wie viel Dokumentation im Homeoffice notwendig ist. | Die angepasste Organisation der Arbeit muss erlernt werden. | Angepasste Arbeitsabläufe | E4 |
| Durch insgesamt weniger Austausch wird die gezielte Informationsweitergabe wichtiger. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E4 |
| Erfahrungen und Wissen sollten innerhalb des Teams weitergegeben werden. | Es ist wichtig, Wissen und Erfahrungen innerhalb eines Teams zu teilen. | Erkenntnisse teilen | E5 |
| Der Einsatz verschiedener, dem Kontext angepasster Tools verbessert die Teamarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | Technische Fertigkeiten | E5 |
| Feedback geben ist besonders wichtig, wenn Mimik und Gestik nicht gelesen werden können. | Feedback gewinnt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Umgang mit Feedback | E5 |
| Der Umgang mit der Technik muss gelernt werden, wenn auch nicht zwingend durch Schulungen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit der eingesetzten Technik. | Technische Fertigkeiten | E5 |
| Der Umgang mit der Technik sollte auch praktisch geübt werden. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit der eingesetzten Technik. | Technische Fertigkeiten | E5 |
| Funktionen in Kommunikationstools können bei entsprechender Nutzung hilfreich sein. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | Technische Fertigkeiten | E5 |
| Die richtige Nutzung von Tools und Funktionen vereinfacht die | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den | Technische Fertigkeiten | E5 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|
| Zusammenarbeit und ermöglicht die Nutzung der Vorteile virtueller Teams. | Umgang mit den eingesetzten Kollaborationstools. | | |
| Selbstorganisation des gesamten Teams fällt positiv auf. | Eigenorganisation bringt Vorteile in der virtuellen Zusammenarbeit. | Eigenorganisation | E6 |
| Sich selbst organisieren ist wichtig in virtuellen Teams. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E6 |
| Innerhalb des Teams sollte man Wissen weitergeben und Erfahrungen teilen. | Es ist wichtig, Wissen und Erfahrungen innerhalb eines Teams zu teilen. | Erkenntnisse teilen | E6 |
| Konstruktiver Umgang mit Feedback oder Kritik ist wichtig, jedoch gerade über Distanz erschwert. | Konstruktiver Umgang mit Feedback ist wichtig in virtuellen Teams. | Umgang mit Feedback | E6 |
| Es hilft im virtuellen Kontext, den Kontakt auch mit persönlichem Bild zu halten. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E6 |
| Man sollte bei Fragen und Unsicherheiten Feedback von entsprechenden Stellen einfordern. | Einfordern von relevanten Informationen wird wichtiger im virtuellen Kontext. | Informationseinforderung | E6 |
| Konstruktiver Umgang mit Feedback ist wichtig. | Konstruktiver Umgang mit Feedback ist wichtig in virtuellen Teams. | Umgang mit Feedback | E6 |
| Klare Grenzen setzen ist wichtig im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert es, Grenzen zu setzen. | Abgrenzungsfähigkeit | E6 |
| Regelmäßige Reflexion fördert die virtuelle Zusammenarbeit. | Feedback gewinnt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Umgang mit Feedback | E6 |
| Im Virtuellen sollte man sich an angepasste Regeln der Kommunikation halten. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E7 |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----|
| Diplomatie fördert die Zusammenarbeit. | Diplomatisches Geschick fördert die Zusammenarbeit. | Diplomatie | E7 |
| Virtuelle Meetings erfordern klarere Kommunikation. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E7 |
| Die veränderte, virtuelle Kommunikation muss erst erlernt werden. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E7 |
| Im Homeoffice sollte man Informationen aktiv einfordern. | Einfordern von relevanten Informationen wird wichtiger im virtuellen Kontext. | Informationseinforderung | E7 |
| Die Einarbeitung im Homeoffice erfordert mehr Eigenorganisation. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E7 |
| Man muss lernen, dass die eigene Arbeit von Teammitgliedern im Virtuellen anders wahrgenommen wird als traditionell. | Die angepasste Organisation der Arbeit muss erlernt werden. | Angepasste Arbeitsabläufe | E4 |
| Klare und deutliche Kommunikation wird in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E5 |
| Im Homeoffice steigen der Abstimmungsaufwand und somit der Organisationsaufwand. | Die angepasste Organisation der Arbeit muss erlernt werden. | Angepasste Arbeitsabläufe | E7 |
| Selbstorganisation ist wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E7 |
| Wertschätzende Kommunikation ist wichtig in Teams. | Wertschätzende Kommunikation ist wichtig in Teams. | Angepasste Kommunikation | E7 |
| Homeoffice fordert mehr Selbstorganisation. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E7 |
| Virtuell muss anders und klarer kommuniziert werden, da man Mimik und | Die Art der Kommunikation muss an den | Angepasste Kommunikation | E7 |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------|
| Gestik nicht vollständig erfassen kann. | virtuellen Kontext angepasst werden. | | |
| Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E6 |
| Das richtige Maß an Kommunikation bestimmt über den Erfolg der Zusammenarbeit. | Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | Angepasste Kommunikation | E4 |
| Eigene Routinen entwickeln, ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E1, E6 |
| Selbstorganisation des eigenen Arbeitsablaufs ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E1 |
| Regelmäßige Kommunikation wird im virtuellen Kontext wichtiger. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine höhere Frequenz der Kommunikation. | Angepasste Kommunikation | E2 |
| Diplomatisches Geschick ist wichtig für die Teamarbeit. | Diplomatisches Geschick fördert die Zusammenarbeit. | Diplomatie | E5 |
| Regeln aufstellen und Normen etablieren fördert die Zusammenarbeit. | Regeln aufstellen und einhalten, fördert die virtuelle Zusammenarbeit. | Angepasste Arbeitsabläufe | E5 |
| Regelmäßiger Austausch im gesamten Team gehört in der virtuellen Zusammenarbeit dazu. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine höhere Frequenz der Kommunikation. | Angepasste Kommunikation | E6 |
| Regeln aufstellen und einhalten fördert die virtuelle Zusammenarbeit. | Regeln aufstellen und einhalten, fördert die virtuelle Zusammenarbeit. | Angepasste Arbeitsabläufe | E6 |
| Der virtuelle Kontext beeinflusst die eigene Kommunikation. | Der virtuelle Kontext beeinflusst die eigene Kommunikation. | Angepasste Kommunikation | E7 |
| Präsentationen finden über Kollaborationstools | Die angepasste Organisation der Arbeit muss erlernt werden. | Angepasste Arbeitsabläufe | E7 |

| | | | |
|-------------------------------------------|--|--|--|
| auf eine andere Art statt als in Präsenz. | | | |
|-------------------------------------------|--|--|--|

Anhang Tabelle 9: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Fertigkeiten“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang Q: Zuordnung der Unterkategorien „Kompetenzen“

| Paraphrase | Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------|
| Man sollte lösungsorientiert handeln. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Lösungsorientiertheit. | Lösungsorientiertheit | E1 |
| Bei grundsätzlicher Konzentrationsfähigkeit ist die Konzentration im Homeoffice erleichtert. | Homeoffice erleichtert die Konzentration. | Konzentrationsfähigkeit | E1 |
| Konzentration im Büro ist durch Störfaktoren erschwert, die Konzentrationsfähigkeit wird stark gefordert. | Homeoffice erleichtert die Konzentration. | Konzentrationsfähigkeit | E1 |
| Man sollte verantwortungsbewusst handeln, wenn Probleme auftauchen. | Verantwortungsbewusstsein ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Verantwortung tragen | E1 |
| Es muss ein Bewusstsein über die eigene Entscheidungsbefugnis herrschen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert ein Bewusstsein über die eigene Entscheidungsbefugnis. | Entscheidungskompetenz | E1 |
| Man sollte Funktionen auch selbst herausfinden wollen. | Autodidaktik ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Autodidaktik | E2 |
| Engagement zeigen ist wichtig. | Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E2 |
| Sich in Meetings einbringen und beteiligen. Aktiv teilnehmen ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E2 |
| Eigenständiges Arbeiten ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenständigkeit. | Eigenständigkeit | E3 |
| Eigenständige Weiterbildung wirkt sich positiv auf die Arbeit im Homeoffice aus. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenständigkeit. | Eigenständigkeit | E3 |

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|
| Die Konzentrationsfähigkeit im Homeoffice ist erleichtert, da es weniger Ablenkung gibt. | Homeoffice erleichtert die Konzentration. | Konzentrationsfähigkeit | E3 |
| Autodidaktik bringt Vorteile in der virtuellen Zusammenarbeit. | Autodidaktik ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Autodidaktik | E3 |
| Eigenständige Themenerschließung ist wichtig. | Autodidaktik ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Autodidaktik | E3 |
| Konfliktkultur pflegen trägt zu guter Zusammenarbeit bei. | Konfliktfähigkeit fördert die Zusammenarbeit. | Konfliktfähigkeit | E4 |
| Disziplin ist sehr wichtig im Homeoffice. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Disziplin. | Disziplin | E4 |
| Es gibt eine stärkere charakterliche Trennung in der virtuellen Zusammenarbeit, auf die entsprechend eingegangen werden muss. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E4 |
| Engagement zu zeigen ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E4 |
| Arbeitsortswechsel erforderte Anpassungsfähigkeit, besonders in der Pandemie. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E4 |
| Virtuell folgen Termine schneller aufeinander, weshalb man sich länger konzentrieren muss. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Konzentrationsfähigkeit. | Konzentrationsfähigkeit | E4 |
| Virtuell folgen Termine schneller aufeinander, weshalb man sich schneller umstellen muss. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E4 |
| Soziale Kompetenzen sind wichtig für die Teamarbeit. | Soziale Kompetenzen sind wichtig für eine gute Teamarbeit. | Sozialkompetenz | E5 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------|----|
| Man sollte dem Gesamtkontext die eigenen Interessen unterordnen. | Eigene Interessen stehen unter dem Teaminteresse. | Kompromissfähigkeit | E5 |
| Man sollte die eigene Vorbildfunktion wahrnehmen und bewusst erfüllen. | Die eigene Vorbildfunktion sollte bewusst erfüllt werden. | Verantwortung tragen | E5 |
| Es herrscht ein informeller Umgang in der virtuellen Zusammenarbeit, der jedoch entsprechende Lockerheit und Anpassungsfähigkeit voraussetzt. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E5 |
| Soziale Fähigkeiten sind eine Voraussetzung für gute Teamarbeit. | Soziale Kompetenzen sind wichtig für eine gute Teamarbeit. | Sozialkompetenz | E5 |
| Die Verantwortung wird durch das Bottom-Up Prinzip auf die Teammitglieder übertragen, welche diese entsprechend tragen müssen. | Verantwortung zu übernehmen, ist wichtig in der Teamarbeit. | Verantwortung tragen | E6 |
| Engagement zeigen ist wichtig als Teammitglied. | Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E6 |
| Verantwortung übernehmen ist wichtig als Teammitglied. | Verantwortung zu übernehmen, ist wichtig in der Teamarbeit. | Verantwortung tragen | E6 |
| Es braucht Disziplin, die eigene Kamera in Meetings anzumachen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Disziplin. | Disziplin | E6 |
| Anonymität in der virtuellen Zusammenarbeit kann Konflikte fördern, daher fordert der virtuelle Kontext mehr Konfliktfähigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit fordert mehr Konfliktfähigkeit. | Konfliktfähigkeit | E6 |
| Professionalität ist für eine erfolgreiche Zusammenarbeit besonders wichtig. | Professionalität ist in virtuellen Teams besonders wichtig. | Professionalität | E6 |

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|
| Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompromissfähigkeit | E6 |
| Man sollte Engagement zeigen und sich ins Team einbringen. | Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E6 |
| Konstruktiver Umgang mit Konflikten ist Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit fordert mehr Konfliktfähigkeit. | Konfliktfähigkeit | E6 |
| Konfliktfähigkeit gewinnt im virtuellen Umfeld an Bedeutung. | Virtuelle Zusammenarbeit fordert mehr Konfliktfähigkeit. | Konfliktfähigkeit | E6 |
| Selbstständiges Arbeiten ist im Homeoffice wichtiger, wird dort aber automatisch gefördert. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenständigkeit. | Eigenständigkeit | E6 |
| Homeoffice fordert und fördert eigene Entscheidungen. | Entscheidungskompetenz ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Entscheidungskompetenz | E6 |
| Homeoffice verlangt mehr Selbstständigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenständigkeit. | Eigenständigkeit | E6 |
| Engagement ist wichtig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. | Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E6 |
| Die Umstellung durch die Pandemie forderte große Anpassungsfähigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E6 |
| Die Umstellung durch die Pandemie forderte eine gewisse Resilienz. | Die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice durch die Pandemie forderte eine gewisse Resilienz. | Belastbarkeit | E6 |
| Homeoffice fordert mehr Disziplin. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Disziplin. | Disziplin | E6 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|
| Man muss sich im Home-office an veränderte Umstände anpassen | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E6 |
| Konfliktfähigkeit gehört zum Teambuilding. | Konfliktfähigkeit fördert die Zusammenarbeit. | Konfliktfähigkeit | E6 |
| Konflikte sollte man nach Möglichkeit austragen und lösen. | Konfliktfähigkeit fördert die Zusammenarbeit. | Konfliktfähigkeit | E6 |
| Virtuell braucht man mehr Konzentrationsfähigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Konzentrationsfähigkeit. | Konzentrationsfähigkeit | E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Belastbarkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Belastbarkeit. | Belastbarkeit | E7 |
| Virtuelle Meetings fordern mehr Disziplin. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Disziplin. | Disziplin | E7 |
| Man sollte Sozialkompetenz mitbringen und in die Kommunikation einfließen lassen. | Soziale Kompetenzen sind wichtig für die Kommunikation in Teams. | Sozialkompetenz | E7 |
| Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompromissfähigkeit | E7 |
| Kompromissfähigkeit und Akzeptanz sind Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit. | Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | Kompromissfähigkeit | E7 |
| Im Virtuellen verändert sich die Wichtigkeit bestimmter Charaktereigenschaften, was Anpassungsfähigkeit erfordert. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E7 |
| Das höhere Konfliktpotenzial in virtuellen Teams erfordert höhere Konfliktfähigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit fordert mehr Konfliktfähigkeit. | Konfliktfähigkeit | E7 |

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|
| Homeoffice fordert mehr Disziplin. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Disziplin. | Disziplin | E7 |
| Lösungsorientiertheit ist essenziell für virtuelle Zusammenarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Lösungsorientiertheit. | Lösungsorientiertheit | E7 |
| Homeoffice erfordert Anpassungsfähigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E7 |
| Die Umstellung zum Homeoffice (erst recht in der Pandemie) erfordert Lösungsorientiertheit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Lösungsorientiertheit. | Lösungsorientiertheit | E7 |
| Die Umstellung in der Pandemie erforderte eine hohe Anpassungsfähigkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E7 |
| Es sollte gemeinsam Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen übernommen werden. | Verantwortung zu übernehmen, ist wichtig in der Teamarbeit. | Verantwortung tragen | E7 |
| Teamfähigkeit ist wichtig für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit. | Teamfähigkeit ist wichtig für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit. | Teamfähigkeit | E6 |
| Teamfähigkeit ist eine Grundanforderung an BewerberInnen. | Teamfähigkeit ist eine Grundanforderung an BewerberInnen. | Teamfähigkeit | E7 |
| Eigenverantwortung ist essenziell für virtuelle Zusammenarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigenverantwortung. | Verantwortung tragen | E7 |
| Die Umstellung zum Homeoffice (erst recht in der Pandemie) erfordert Eigenverantwortlichkeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigenverantwortung. | Verantwortung tragen | E7 |
| Transparente Kommunikation ist in allen Bereichen der Zusammenarbeit wichtig. | Transparenz bekommt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Transparenz | E3 |
| Gute Kommunikationsfähigkeit für eine schnelle | Kommunikationsfähigkeiten sind in der | Kommunikationsfähigkeit | E1 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----|
| Problemlösung ist wichtig. | virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als in traditionellen Teams. | | |
| Kommunikationsfähigkeit ist essenziell in der Teamarbeit. | Kommunikationsfähigkeit ist eine Voraussetzung für die Teamarbeit. | Kommunikationsfähigkeit | E4 |
| Transparente Kommunikation bekommt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Transparenz bekommt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Transparenz | E4 |
| Kommunikationsfähigkeiten sind in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als in traditionellen Teams. | Kommunikationsfähigkeiten sind in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als in traditionellen Teams. | Kommunikationsfähigkeit | E5 |

Anhang Tabelle 10: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Kompetenzen“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang R: Zuordnung der Unterkategorien „Andere Merkmale“

| Paraphrase | Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Eigeninitiative | E1 |
| Offener Umgang miteinander innerhalb des Teams ist wichtig. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Offenheit. | Offenheit | E1 |
| Zuverlässiges Arbeiten ist wichtig. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E1 |
| Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams fördert die Zusammenarbeit. | Hilfsbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Hilfsbereitschaft | E1 |
| Man sollte zuverlässig kommunizieren, wenn man nicht an Meetings teilnimmt. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E2 |
| Regelmäßige Teilnahme an Meetings ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E2 |
| Ehrlichkeit ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit | E2 |
| Verlässlichkeit ist wichtig. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E2 |
| Technikaffinität ist eine hilfreiche Eigenschaft. | Technikaffinität ist hilfreich in virtuellen Teams. | Technikaffinität | E2 |
| Vertrauen ist essenziell in der virtuellen Zusammenarbeit. | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E3 |
| Intrinsische Motivation für seine Aufgaben aufbringen, ohne äußere Kontrolle, ist Voraussetzung für das Arbeiten im Homeoffice. | Motivation ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E3 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|
| Man sollte intrinsische Motivation zum Erfüllen der Aufgaben aufbringen. | Motivation ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E3 |
| Lernbereitschaft erleichtert die Zusammenarbeit. | Lernbereitschaft erleichtert die Zusammenarbeit. | Motivation | E4 |
| Einsatzbereitschaft macht ein Team erfolgreich. | Einsatzbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E4 |
| Teamzusammenhalt und Zugehörigkeitsgefühl zum Team machen es erfolgreich. | Es sollte sich ein Gemeinschaftsgefühl im Team entwickeln. | Zusammenhalt | E4 |
| Einsatzbereitschaft ist eine wichtige Eigenschaft. | Einsatzbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E4 |
| Homeoffice erfordert mehr intrinsische Motivation. | Motivation ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E4 |
| Verlässlichkeit gegenüber TeamkollegInnen ist wichtig. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E4 |
| Gewissenhaftigkeit gegenüber TeamkollegInnen ist wichtig. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Gewissenhaftigkeit. | Gewissenhaftigkeit | E4 |
| Offene Kommunikation verbessert die virtuelle Zusammenarbeit. | Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E4 |
| Transparente und gewissenhafte Anwendung der Kommunikationstools ist wichtig für eine gute Zusammenarbeit. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Gewissenhaftigkeit. | Gewissenhaftigkeit | E4 |
| Zuverlässigkeit ist Voraussetzung für gute Kommunikation. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für gute Kommunikation. | Zuverlässigkeit | E4 |
| Eigeninitiative zur Teilnahme an Schulungen werden von Unternehmen positiv bewertet und angenommen. | Eigeninitiative wird in der virtuellen Zusammenarbeit positiv wahrgenommen. | Eigeninitiative | E4 |

| | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| Lernbereitschaft hilft im Homeoffice, sich weiterzubilden. | Lernbereitschaft hilft im Homeoffice, sich weiterzubilden. | Motivation | E4 |
| Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit ist vor Ort leichter aufzubauen, aber virtuell dennoch wichtig. | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E5 |
| Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams ist wichtig. | Hilfsbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Hilfsbereitschaft | E5 |
| Zusammenhalt innerhalb des Teams ist wichtig. | Zusammenhalt innerhalb des Teams ist wichtig. | Zusammenhalt | E5 |
| Es sollte sich ein Gemeinschaftsgefühl im Team entwickeln. | Es sollte sich ein Gemeinschaftsgefühl im Team entwickeln. | Zusammenhalt | E5 |
| Verträglichkeit ist wichtig für gute Teamarbeit. | Verträglichkeit ist wichtig für gute Teamarbeit. | Verträglichkeit | E5 |
| Offenheit fördert die Zusammenarbeit, während Verschlossenheit sie hemmt. | Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E5 |
| Vertrauen fördert die Zusammenarbeit, während Verschlossenheit sie hemmt. | Vertrauen ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Vertrauen | E5 |
| Verschlossenheit und Anonymität behindern, gerade virtuell, die Zusammenarbeit. | Verschlossenheit hemmt die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E5 |
| Die eigene Offenheit führt oft zu erfolgreicher Verhaltensanpassung des Gegenübers. | Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E5 |
| Offenheit ist der Grundstein für eine erfolgreiche, kommunikative Zusammenarbeit. | Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E5 |
| Man muss Vertrauen aufbauen, um das Team zusammenzubringen. | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E6 |

| | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|
| Gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams sind wichtig. | Hilfsbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Hilfsbereitschaft | E6 |
| Zugehörigkeitsgefühl und Zusammenhalt sind Grundsteine eines erfolgreichen Teams. | Es sollte sich ein Gemeinschaftsgefühl im Team entwickeln. | Zusammenhalt | E6 |
| Gegenseitiges Vertrauen ist essenziell in der Teamarbeit. | Vertrauen ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Vertrauen | E6 |
| Als Mitglied sollte man Eigeninitiative zu verschiedenen Themen des Teams zeigen. | Eigeninitiative wird in der virtuellen Zusammenarbeit positiv wahrgenommen. | Eigeninitiative | E6 |
| Vertrauen innerhalb des Teams ist wichtig. | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E6 |
| Gegenseitige Unterstützung und Hilfsbereitschaft im Team sind wichtig. | Hilfsbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Hilfsbereitschaft | E6 |
| Man sollte Initiative zeigen und sich ins Team einbringen. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Eigeninitiative | E6 |
| Man sollte in virtuellen Kontexten Vertrauen aufbauen. | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E6 |
| Man sollte in virtuellen Kontexten verlässlich sein. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E6 |
| Zuverlässige Rückmeldung ist wichtig. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E6 |
| Vertrauen ist eine wichtige Eigenschaft für die virtuelle Zusammenarbeit. | Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E6 |
| Zuverlässigkeit ist eine wichtige Eigenschaft für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E6 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|----|
| Vertrauen ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Vertrauen ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Vertrauen | E7 |
| Respekt ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Respekt ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Respekt | E7 |
| Man sollte die eigene Persönlichkeit in das Team einbringen. | Die eigene Persönlichkeit sollte ins Team eingebracht werden. | Offenheit | E7 |
| Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit | E7 |
| Alle Meinungen innerhalb des Teams sollten angehört werden. | Respekt ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Respekt | E7 |
| Offenheit fördert den ehrlichen Austausch. | Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E7 |
| Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit | E7 |
| Offenheit ist wichtig für gute Zusammenarbeit. | Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Offenheit | E7 |
| Offenheit ist sehr wichtig. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Offenheit. | Offenheit | E7 |
| Offenheit (auch des Teams als Ganzes) ist wichtig. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Offenheit. | Offenheit | E7 |
| Kreativität ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Kreativität ist wichtig in virtuellen Teams. | Kreativität | E7 |
| Die Einarbeitung im Homeoffice setzt Eigeninitiative voraus. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Eigeninitiative | E7 |
| Motivation ist im Homeoffice wichtiger als in Präsenz. | Motivation ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E7 |

| | | | |
|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------|----|
| Eigeninitiative ist im Home-office wichtiger als in Präsenz. | Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Eigeninitiative | E7 |
| Der Teamzusammenhalt sollte gestärkt werden. | Zusammenhalt innerhalb des Teams ist wichtig. | Zusammenhalt | E6 |

Anhang Tabelle 11: Zuordnung der Paraphrasen - Unterkategorien „Andere Merkmale“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang VI: Entwicklung der Unterkategorien

Anhang S: Entwicklung der Unterkategorien in „Wissen“

| Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|
| Technisches Wissen ist eine Voraussetzung für die Arbeit in virtuellen Teams. | Technisches Wissen | E1, E2, E5 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Wissen über Kollaborationstools. | | |
| Es muss Bewusstsein über Herausforderungen im Homeoffice herrschen. | Wissen zur virtuellen Zusammenarbeit | E3, E4, E7 |
| Lernangebote im Unternehmen zur Umstellung ins Homeoffice sind sinnvoll. | | |

Anhang Tabelle 12: Entwicklung der Unterkategorien in „Wissen“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang T: Entwicklung der Unterkategorien in „Fertigkeiten“

| Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert es, Grenzen zu setzen. | Abgrenzungsfähigkeit | E3, E4, E6 |
| Die angepasste Organisation der Arbeit muss erlernt werden. | Angepasste Arbeitsabläufe | E3, E4, E5, E6, E7 |
| Regeln aufstellen und einhalten, fördert die virtuelle Zusammenarbeit. | | |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert eine höhere Frequenz der Kommunikation. | Angepasste Kommunikation | E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 |
| Wertschätzende Kommunikation ist wichtig in Teams. | | |
| Die Art der Kommunikation muss an den virtuellen Kontext angepasst werden. | | |
| Der virtuelle Kontext beeinflusst die eigene Kommunikation. | | |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenorganisation. | Eigenorganisation | E1, E4, E6, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert selbständige Strukturierung. | | |
| Eigenorganisation bringt Vorteile in der virtuellen Zusammenarbeit. | | |
| Gutes Zeitmanagement ist wichtig für die virtuelle Zusammenarbeit. | | |
| Einfordern von relevanten Informationen wird wichtiger im virtuellen Kontext. | Informationseinforderung | E6, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit der eingesetzten Technik. | Technische Fertigkeiten | E1, E2, E5, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert den Umgang mit den | | |

| | | |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
| eingesetzten Kollaborations- tools. | | |
| Feedback gewinnt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Umgang mit Feedback | E5, E6 |
| Konstruktiver Umgang mit Feedback ist wichtig in virtuellen Teams. | | |

Anhang Tabelle 13: Entwicklung der Unterkategorien in „Fertigkeiten“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang U: Entwicklung der Unterkategorien in „Kompetenzen“

| Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Anpassungsfähigkeit. | Anpassungsfähigkeit | E4, E5, E6, E7 |
| Autodidaktik ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Autodidaktik | E2, E3 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Belastbarkeit. | Belastbarkeit | E6, E7 |
| Die Umstellung auf die Arbeit im Homeoffice durch die Pandemie forderte eine gewisse Resilienz. | | |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Disziplin. | Disziplin | E4, E6, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Eigenständigkeit. | Eigenständigkeit | E3, E6 |
| Virtuellen Zusammenarbeit erfordert Engagement der Teammitglieder. | Engagement | E2, E4, E6 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert ein Bewusstsein über die eigene Entscheidungsbefugnis. | Entscheidungskompetenz | E1, E6 |
| Entscheidungskompetenz ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | | |
| Kommunikationsfähigkeit ist eine Voraussetzung für die Teamarbeit. | Kommunikationsfähigkeit | E1, E4, E5 |
| Kommunikationsfähigkeiten sind in der virtuellen Zusammenarbeit wichtiger als in traditionellen Teams. | | |
| Konfliktfähigkeit fördert die Zusammenarbeit. | Konfliktfähigkeit | E4, E6, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit fordert mehr Konfliktfähigkeit. | | |

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|
| Homeoffice erleichtert die Konzentration. | Konzentrationsfähigkeit | E1, E3, E4, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Konzentrationsfähigkeit. | | |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Lösungsorientiertheit. | Lösungsorientiertheit | E1, E7 |
| Professionalität ist in virtuellen Teams besonders wichtig. | Professionalität | E6 |
| Teamfähigkeit ist wichtig für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit. | Teamfähigkeit | E6, E7 |
| Teamfähigkeit ist eine Grundanforderung an BewerberInnen. | | |
| Transparenz bekommt einen höheren Stellenwert in der virtuellen Zusammenarbeit. | Transparenz | E3, E4 |
| Verantwortung zu übernehmen ist wichtig in der Teamarbeit. | Verantwortung tragen | E1, E5, E6, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigenverantwortung. | | |
| Verantwortungsbewusstsein ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | | |
| Die eigene Vorbildfunktion sollte bewusst erfüllt werden. | | |

Anhang Tabelle 14: Entwicklung der Unterkategorien in „Kompetenzen“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang V: Entwicklung der Unterkategorien in „Andere Merkmale“

| Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|
| Ehrlichkeit ist wichtig in der virtuellen Zusammenarbeit. | Ehrlichkeit | E2, E7 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert mehr Eigeninitiative. | Eigeninitiative | E1, E4, E6, E7 |
| Eigeninitiative wird in der virtuellen Zusammenarbeit positiv wahrgenommen. | | |
| Normen und Werte erleichtern die Zusammenarbeit. | Gemeinsame Werte | E5 |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Gewissenhaftigkeit. | Gewissenhaftigkeit | E4 |
| Hilfsbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | Hilfsbereitschaft | E1, E5, E6 |
| Kreativität ist wichtig in virtuellen Teams. | Kreativität | E7 |
| Motivation ist wichtig in virtuellen Teams. | Motivation | E3, E4, E7 |
| Einsatzbereitschaft ist wichtig in virtuellen Teams. | | |
| Lernbereitschaft hilft im Homeoffice, sich weiterzubilden. | | |
| Lernbereitschaft erleichtert die Zusammenarbeit. | | |
| Virtuelle Zusammenarbeit erfordert Offenheit. | Offenheit | E1, E4, E5, E7 |
| Offenheit fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | | |
| Verschlossenheit hemmt die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | | |
| Die eigene Persönlichkeit sollte ins Team eingebracht werden. | | |
| Technikaffinität ist hilfreich in virtuellen Teams. | Technikaffinität | E2 |

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| Vertrauen fördert die Zusammenarbeit in virtuellen Teams. | Vertrauen | E3, E5, E6, E7 |
| Vertrauen ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | | |
| Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für die virtuelle Zusammenarbeit. | Zuverlässigkeit | E1, E2, E4, E6 |
| Zuverlässigkeit ist eine Voraussetzung für gute Kommunikation. | | |

Anhang Tabelle 15: Entwicklung der Unterkategorien in „Andere Merkmale“ (Quelle: Eigene Darstellung)

Anhang W: Unterkategorien traditioneller und virtueller Teams

| Generalisierung | Unterkategorie | Genannt von |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|
| Wissen: | | |
| Wissensverteilung innerhalb des Teams ist wichtig. | Wissensverteilung | E4, E5 |
| Fertigkeiten: | | |
| Diplomatisches Geschick fördert die Zusammenarbeit. | Diplomatie | E5, E7 |
| Es ist wichtig, Wissen und Erfahrungen innerhalb eines Teams zu teilen. | Erkenntnisse teilen | E5, E6 |
| Meetings erfordern Moderationsfähigkeit. | Moderationsfähigkeit | E2 |
| Kompetenzen: | | |
| Eigene Interessen stehen unter dem Teaminteresse. | Kompromissfähigkeit | E5, E6, E7 |
| Kompromissfähigkeit ist eine Voraussetzung für Ergebnisse im Team. | | |
| Soziale Kompetenzen sind wichtig für eine gute Teamarbeit. | Sozialkompetenz | E5, E7 |
| Soziale Kompetenzen sind wichtig für die Kommunikation in Teams. | | |
| Andere Merkmale: | | |
| Respekt ist eine Voraussetzung für gute Zusammenarbeit. | Respekt | E7 |
| Verträglichkeit ist wichtig für gute Teamarbeit. | Verträglichkeit | E5 |
| Zusammenhalt innerhalb des Teams ist wichtig. | Zusammenhalt | E4, E5, E6 |
| Es sollte sich ein Gemeinschaftsgefühl im Team entwickeln. | | |

*Anhang Tabelle 16: Unterkategorien mit gleicher Wichtigkeit in traditionellen und virtuellen Teams
(Quelle: Eigene Darstellung)*
