

**T.C.**

**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
INTERKULTURELLES MANAGEMENT PROGRAMM**

**ARBEIT IN DER CORONA-KRISE –  
CHANCEN UND RISIKEN DEUTSCHER UND  
TÜRKISCHER HOME-OFFICE-KULTUR**

**MASTERARBEIT**

**Jana RÖRUP**

**BETREUERIN**

**Dr. Martina MALETZKY DE GARCIA**

**Istanbul, September 2021**

**T.C.**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**INTERKULTURELLES MANAGEMENT PROGRAMM**

**ARBEIT IN DER CORONA-KRISE –**  
**CHANCEN UND RISIKEN DEUTSCHER UND**  
**TÜRKISCHER HOME-OFFICE-KULTUR**

**MASTERARBEIT**

**Jana RÖRUP**  
**(1481021118)**

**Datum der Einreichung beim Institut:** .....

**Datum der Masterprüfung:** .....

**Betreuerin:** **Dr. Martina MALETZKY DE GARCIA**

**Mitglieder der Kommission:** .....

.....

.....

.....

**Istanbul, September 2021**

**T.C.**  
**TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT**  
**INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**  
**INTERKULTURELLES MANAGEMENT PROGRAMM**

**ARBEIT IN DER CORONA-KRISE –**  
**CHANCEN UND RISIKEN DEUTSCHER UND**  
**TÜRKISCHER HOME-OFFICE-KULTUR**

**MASTERARBEIT**

**Jana RÖRUP**  
**(1481021118)**

**BETREUERIN**  
**Dr. Martina MALETZKY DE GARCIA**

**Istanbul, September 2021**

## Özet

2020 ve 2021 yıllarında yaşanan pandemide, ilk defa dünya geneline dağılmış bir çok kuruluşla ve görev alanlarına göre tamamen dağıtılmış ekiplerle, Covid-19'a karşı dünya çapında bir mücadele verilmiş olması nedeniyle, bu mücadele, şu ana kadar eşi benzeri görülmemiş bir doğal deney olarak dikkate alınmalıdır (DeFilippis ve ekibi, 2020). Bu kapsamda, tüm dünya genelinde binlerce organizasyonun ve milyonlarca çalışanın, çok kısa bir süre içerisinde home ofis ve benzer şekilde, uzaktan çalışma kavramlarıyla tanışmaları ve bu yeni yöntemleri uygulamaları gerekmiştir. Ancak, başarılı bir sanal çalışma, sadece teknolojik altyapıya bağlı değildir, aksine benzer şekilde, buna etki eden örneğin ulusal kültür gibi bir çok farklı faktörlere de bağlıdır (Carillo ve ekibi, 2020).

Bu yüksek lisans tezinde, kültürel konuların sanal çalışma (pandemi kapsamındaki) üzerindeki etkileri, Türk ve Alman bireylerin deneyimlerine baz alınarak, ele alınmaktadır. Bunun için, aşağıda belirtilen sorular kullanılmıştır: *Covid 19 pandemisi dönemindeki home ofis dönüşümü kapsamında seçilen Türk ve Alman çalışanların arasında kültüre bağlı farklılıklar görüldü mü? Cevabınız evetse, bunların sanal çalışmanın başarılı olmasına veya sanal çalışmanın önünde engeller oluşmasına, ne ölçüde etkileri oldu?*

Bu amaç doğrultusunda, Mayring'e (2016) göre nitelik içerik analizine dayanan nitel bir çalışma gerçekleştirilmiştir, işbu kapsamda farklı organizasyonlardan gelen 7'si Türk ve 5'i Alman olmak üzere toplam 12 çalışanın deneyimleri, bu konuya ilişkin olarak gerçekleştirilen görüşmeler şeklinde kayıt altına alındı ve bunlar, Hofstede'nin (1980), Hall'in (1981) ve diğer kültürel-teorik çerçevelerin bakış açıları bakımından düzenlenerek, değerlendirildiler.

Bu analiz, home ofis çalışmasına ve benzer şekilde, sanal çalışmaya uyumun üzerinde kültürel etkinin bulunduğunu göstermiştir. Ancak, kültürel boyutlar arasındaki etkileşimlere büyük ölçüde bağlı olmaları nedeniyle, sanal çalışmanın başarılı olmasında veya sanal çalışmanın önünde engel oluşmasında neden oluşturabilecek ve evrensel olarak geçerli kabul edilebilecek, hiç bir etken tanımlanamamıştır. Bununla birlikte, Türkiye gibi daha toplumsal ve dişil bir yapıya sahip olan ülkelerde sosyal etkileşimlerin ve ilişkilerin sanal dünyada da sürdürülmesinin,

## Özet

nispeten daha kolay başarılabilirdiğini, buna karşın, daha bireysel ve eril bir yapıya sahip olan kültürlerde ise, görev yönetimi, kişisel gelişimin ilerletilmesi ve öz-yönetim konularına daha fazla önem verildiği, söylenebilmektedir.

Bu durum, kültürün etkisinin sadece sanal ekiplerdeki yönetici güçler için ilgili kültürel kapsamla ilişkili olarak kendi ekiplerini uygun tedbir ve önlemlerle geliştirme olanağı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yeni yönetim kavramları üzerinde de ne kadar güçlü ve etkili olabildiğini, göstermektedir. Ancak, home ofis çalışma dönüşümü sırasında bir bireyin üzerinde potansiyel olarak etki edebilecek tüm faktörlerin tamamının henüz daha analiz edilememiş olmaları ve benzer şekilde, henüz daha yeteri kadar uzun bir süre dikkate alınmamış olmaları nedeniyle, bu çalışmanın sonuçları, daha fazla araştırma yapılmasını gerektirmektedir.

## Kurzfassung

Die Pandemie 2020 und 2021 ist als ein beispielloses natürliches Experiment zu betrachten. Denn durch Covid-19 wurden für das erste Mal viele Organisationen auf der ganzen Welt, mit einer vollständig verteilten Belegschaft konfrontiert (DeFilippis et al. 2020). Somit mussten Millionen Mitarbeiter und tausende Organisationen weltweit innerhalb von kürzester Zeit sich mit dem Konzept des Home-Offices, bzw. Telearbeit, befassen. Erfolgreiches virtuelles Arbeiten hängt dabei nicht nur von der technologischen Infrastruktur ab, sondern auch von vielen anderen Einflussgrößen, wie zum Beispiel der Nationalkultur. (Carillo et al. 2020)

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Beeinflussung von kulturellen Aspekten auf das (pandemiebedingte) virtuelle Arbeiten, bezogen auf die deutschen und türkischen individuellen Erfahrungen. Hierfür wird folgende Fragestellung herangezogen: *Lassen sich bei ausgewählten türkischen und deutschen Arbeitnehmern kulturell bedingte Unterschiede bei der Umstellung von Home-Office in Zeiten der Covid-19-Pandemie ablesen? Wenn ja, inwieweit sind diese Erfolgsfaktoren oder Barrieren für das virtuelle Arbeiten?*

Hierfür wurde eine qualitative Untersuchung, orientiert an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2016), durchgeführt, wofür Erfahrungen von 12 türkischen (7) und deutschen (5) Mitarbeitern aus unterschiedlichen Organisationen in Form von leitfadenunterstützten Interviews aufgenommen und ausgewertet wurden. Anschließend wurden diese Ergebnisse auf die kulturellen Aspekte von Hofstede (1980), Hall (1981), und anderen kulturtheoretischen Rahmenwerken ausgelegt.

Aus der Analyse ergab sich, dass ein kultureller Einfluss auf die Adaption von Home-Office bzw. virtuellen Arbeiten besteht. Dabei lassen sich jedoch keine universalen Erfolgsfaktoren oder Barrieren identifizieren, denn diese sind stark abhängig von dem Wechselspiel der kulturellen Dimensionen untereinander. Es lässt sich jedoch feststellen, dass kollektivistische und feminine Gesellschaften, wie die Türkei eine ist, den Erhalt von sozialen Interaktionen und Beziehungen in der Virtualität leichter sicherstellen können, während individualistische und maskuline Kulturen größeren Wert auf Aufgabenmanagement, persönliche Weiterentwicklung und Selbstmanagement legen.

Dies zeigt nicht nur die Möglichkeit für Führungskräfte in virtuellen Teams des jeweiligen kulturellen Kontextes, ihre Teams durch entsprechende Maßnahmen zu entwickeln, sondern weist auch darauf hin, wie stark der Einfluss der Kultur auf neue Managementkonzepte sein kann. Da jedoch nicht alle Faktoren, die sich potenziell auf das Individuum bei der Umstellung in das Home-Office-Arbeiten auswirken, analysiert wurden und ebenfalls nicht über einen längeren Zeitraum betrachtet wurden, fordern die Ergebnisse dieser Arbeit weiterführende Untersuchungen.

## Abstract

The pandemic in 2020 and 2021 can be seen as an unprecedented natural experiment, as Covid-19 confronted many organisations around the world with a fully distributed workforce for the first time (DeFilippis et al. 2020). Thus, millions of employees and thousands of organisations worldwide had to deal with the concept of home office or teleworking within a very short period of time. Successful virtual working depends not only on the technological infrastructure, but also on many other factors, such as national culture. (Carillo et al. 2020)

This master thesis deals with the influence of cultural aspects on (pandemic-related) virtual working, related to the German and Turkish individual experiences. For this purpose, the following research question is addressed: *Can culturally conditioned differences be identified in selected Turkish and German employees when switching to home office in times of the Covid 19 pandemic? If so, to what extent are these success factors or barriers to virtual working?*

For this purpose, a qualitative study, oriented on the qualitative content analysis according to Mayring (2016), was conducted, for which experiences of 12 Turkish (7) and German (5) employees from different organisations were recorded and evaluated in the form of guided interviews. Subsequently, these results were interpreted according to the cultural aspects of Hofstede (1980), Hall (1981), and other cultural theoretical frameworks.

The analysis revealed that there is a cultural influence on the adaptation of home office or virtual working. However, no universal success factors or barriers can be identified, as these are highly dependent on the interplay of cultural dimensions. However, it can be said that collectivist and feminine societies, such as Turkey, find it easier to maintain social interactions and relationships in virtuality, while individualist and masculine cultures place greater emphasis on task management, personal development and self-management.

This not only shows the possibility for managers in virtual teams of the respective cultural context to develop their teams through appropriate measures, but also indicates how strong the influence of culture on new management concepts can be. However, as not all factors that have a potential impact on the individual in the transition to home office working have been analysed and have also not been

Abstract

considered over a longer period of time, the results of this work call for further research.

# Inhaltsverzeichnis

Özet II	
Kurzfassung .....	IV
Abstract.....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	10
Tabellenverzeichnis .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	12
1 Einleitung.....	13
1.1 Gegenstand der Themenstellung: Pandemiebedingtes Arbeiten .	13
1.2 Schwerpunktsetzung der Arbeit.....	14
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit .....	15
2 Theoretische Vorbetrachtungen zum Thema .....	17
2.1 Digitale Transformation - Die Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung .....	17
2.1.1 Arbeitswandel durch die digitale Transformation.....	17
2.1.2 Digitaler Transformation und Arbeit 4.0 im kulturellen Kontext .....	18
2.2 Die Telearbeit als Phänomen und während der Pandemie .....	20
2.2.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Telearbeit – Das Modell von Baruch und Nicholson.....	23
2.2.2 Herausforderungen und Einflussvariablen auf Telearbeit	25
2.2.3 Informelles Knowledge Sharing im virtuellen Raum .....	27
2.3 Virtuelle Teamarbeit .....	31
2.3.1 Eine kurze Einführung in die Virtuelle Teamarbeit .....	31
2.3.2 Dimensionen der Virtualität.....	32
2.3.3 Beeinflussende Faktoren und Herausforderungen virtueller Team-Arbeit .....	33
2.3.4 Relevante Kompetenzen für virtuelle Team-Arbeit.....	36
2.4 Erstelltes Rahmenwerk zur erfolgreichen Anpassung an virtuelles Arbeiten.....	39
2.5 Die nationale Kultur und der Arbeitsplatz.....	41
2.5.1 Kulturvergleichende Managementforschung .....	41
2.5.2 Nationale Kultur am Arbeitsplatz – Einflussfaktoren.....	43
2.5.3 Organisation und Kultur nach Hofstede .....	44
2.5.4 Organisation und Kultur nach House, Thomas und Hall..	48
2.6 Deutschland und Türkei im Kulturvergleich .....	50

2.6.1	Deutsche und türkische Kultur unter den Aspekten von Hofstede .....	50
2.6.2	Deutschland und Türkei im Kulturvergleich unter den theoretischen Aspekten nach Hall, House, Thomas usw.	53
3	Methodik .....	55
3.1	Qualitative Sozialforschung – Grundsätze .....	55
3.2	Die Erhebungsmethode.....	56
3.2.1	Auswahlverfahren und -Kriterien.....	57
3.2.2	Leitfadengestützte Interviews .....	59
3.3	Auswertungsmethode und Analyse – Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	62
4	Ergebnisse der qualitativen Studie.....	71
5	Interpretation der Auswertung – Identifizierung von kulturellen Aspekten als mögliche Einflussfaktoren auf das virtuelle Arbeiten.....	95
6	Fazit und Ausblick - Spielt Nationalkultur eine wichtige Rolle im Kontext des virtuellen Arbeitens?.....	102
7	Literaturverzeichnis.....	105
	Anhang .....	111

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Konventionelles und pandemie-bedingtes Arbeiten - allgemeine Unterschiede (Carillo et al. 2020, S. 3).....	22
Abbildung 2: Prädiktoren und Kriterien des Inventars virtueller Teamkompetenzen. Darstellung nach Hertel et. al (2006) (Hertel et al. 2006, S. 480) .....	37
Abbildung 3: Komponenten des Kultur-Systems (eigene Darstellung nach Moran/Harris 1979) (Harris und Moran 1983, S. 109) .....	42
Abbildung 4: Ablaufmodell induktiver und deduktiver Kategorienbildung nach Mayring (Mayring und Fenzl 2014, S. 640) .....	69

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beeinflussende Faktoren virtuellen Arbeitens (unter dem Aspekt des möglichen kulturellen Einflusses) .....	40
Tabelle 2: Charakteristika des Samples (Namen der Befragten werden anonym gehalten) .....	59
Tabelle 3: Interviewleitfaden - Übergeordnete und untergeordnete Fragen bezüglich es Prozesswissens .....	61
Tabelle 4: Kopierleitfaden - Kategorien ohne kulturelle Einflussvariable (Seite 1) .....	64
Tabelle 5: Kodierleitfaden - Kategorien ohne kulturelle Einflussvariablen (Seite 2) .....	66
Tabelle 6: Induktive und deduktive Kategorien unter Einbezug der kulturellen Variablen .....	67

## Abkürzungsverzeichnis

IKT	Information-Kommunikations-Technologie
VUCA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität (Complexity), Ambiguität
I	Interviewer
Bxx	Befragter

# 1 Einleitung

## 1.1 Gegenstand der Themenstellung: Pandemiebedingtes Arbeiten

Die weltweite Covid-19 Pandemie hat die Funktionsweise von Organisationen durcheinandergebracht. Als die Zahl der Infektionen zunahm, schlossen Regierungen auf der ganzen Welt ihre Grenzen und auch Betriebe stellten die Arbeit am physischen Arbeitsplatz ein, um die Ausbreitung der durch das Virus verursachten Infektionen einzudämmen.

Die Unternehmen haben darauf reagiert, indem sie ihre Arbeitsorganisation an diese neuen Gegebenheiten angepasst haben, einschließlich einer raschen Umstellung auf Telearbeit (Home-Office) für große Teile der Wissensarbeiter. Angesichts der weitreichenden wirtschaftlichen und sozialen Umwälzungen, die COVID-19 verursacht hat, erfolgt dieser abrupte Übergang zur Telearbeit zu einem Zeitpunkt, an dem die organisatorische Koordination, die Entscheidungsprozesse und die Produktivität noch nie so wichtig waren. (DeFilippis et al. 2020)

Dieses beispiellose Phänomen versetzte die Unternehmen und Mitarbeiter in einen komplett beschleunigten Prozess der digitalen Transformation hin zu einer virtuellen Arbeitswelt, die sich vorher schleichend und teilweise schleppend aufbaute. Nun sieht sich die Arbeitswelt komplett im virtuellen Raum und muss gezwungenermaßen damit umgehen. Die Mitarbeiter mussten sich schnell auf digitale Kommunikationstechnologien umstellen, um ihre Arbeit zu verrichten, unabhängig davon, wie gut ihre häusliche Umgebung oder die Anforderungen an ihre Aufgaben für solche Arrangements geeignet waren (DeFilippis et al. 2020). Dabei bringen die IKT eine Neukonfiguration der Arbeit mit sich, nämlich eine Umstrukturierung der Arbeitsweise. Diese lässt sich dann durch neue Management-Konzepte feststellen, die ein neues Selbstverständnis von Arbeit durch eine erhöhte Flexibilisierung dank Technologien in Organisationen etablieren sollen. (Carillo et al. 2020; Wörwag und Cloots 2020)

Nach Corona scheint es sicher, dass die Covid-19-Ereignisse die Art und Weise, wie wir arbeiten, dauerhaft verändert zu haben. Viele Unternehmen erwägen eine dauerhafte Verlagerung der Arbeit von zu Hause aus, entweder als Anforderung oder als Option. Ob freiwillig oder aus Gründen der öffentlichen Gesundheit, die Verlagerung des Arbeitsortes ist real, und aus diesem Grund ist es

nötig alle möglichen Einflussfaktoren zu identifizieren, damit Organisationen aber auch Regierungen Schritte unternehmen können, wie etwa organisationale Prozesse oder arbeitsrechtliche Veränderungen, um vorbereitet dem technologischen Wandel und dem damit einhergehenden Arbeitswandel entgegenzutreten zu können. (MIT Sloan Management Review 2021; Carillo et al. 2020)

Ein individueller und doch sehr wichtiger Einflussfaktor ist mitunter der Einfluss der Nationalkultur auf das virtuelle Arbeiten. Denn nicht nur die Organisation an sich muss sich mit der digitalen Transformation auseinandersetzen, sondern auch die einzelnen Individuen. Auf die Tatsache blickend, dass die Digitalisierung ein weltweit verbreitetes Phänomen ist, sind Management und IKT-bezogene Konzepte oft aus unterschiedlichen kulturellen Regionen exportiert und importiert, was ein „Management-Fit“ zu der jeweiligen herrschenden Kultur erschwert. Dabei gilt zu beachten, dass nationale Merkmale und Besonderheiten nach wie vor ein wichtiger kultureller Kontext bleiben, der die Normen und Konventionen in Bezug auf Arbeit und Freizeit beeinflusst (J. Cole et al. 2014). Ob und inwieweit dieser Kontext das virtuelle Arbeiten beeinflusst, gilt in dieser Arbeit zu erforschen.

## **1.2 Schwerpunktsetzung der Arbeit**

Diese Arbeit greift die Ansätze der *Digitalisierung* und der damit einhergehenden Telearbeit an und stellt den Menschen in den Mittelpunkt, weswegen der Fokus auf der individuellen Betrachtungsweise der Kultur, nämlich der Nationalkultur im Kontext des virtuellen Arbeitens liegt. Diese Untersuchung zieht also eine Analyse des Materials nicht im Hinblick organisationskultureller oder anderer kultureller Einflüsse auf das virtuelle Arbeiten, sondern konzentriert sich auf das Verhalten und die Erfahrungen des Einzelnen.

Schwerpunkt der Arbeit wird also die Analyse der Erfahrungen von türkischen und deutschen Arbeitnehmern im Hinblick auf das Home-Office-Arbeiten sein. Dadurch, dass das Material während der Covid-19 Pandemie erhoben wurde, beziehen sich die individuellen Erfahrungen auf die das virtuelle Arbeiten im Zuge der Pandemie. Folglich bedeutet pandemiebedingtes Arbeiten auch, dass die Mitarbeiter, die von ihren Organisationen ins Home-Office geschickt worden sind, auch automatisch virtuelle Teammitglieder repräsentieren, da im Regelfall, und auch bezogen auf die Samplekriterien der Forschung, ganze Teams im virtu-

ellen Raum während der Covid-19 Periode zusammenarbeiten. Der letzte Schwerpunkt bezieht sich schließlich auf den Aspekt der Kultur. Hier werden hauptsächlich die theoretischen Rahmenwerke nach Hofstede (1980) und Hall (1981) herangezogen und auf die deutsche und die türkische Kultur bezogen. Die beiden Kulturen eignen sich deshalb gut zur kulturvergleichenden Analyse, aufgrund der entgegenstehenden Positionen der Kulturkontinuen. Dies wird sich bei einer späteren Generalisierung der Ergebnisse und bei der Beantwortung der Forschungsfrage als hilfreich erweisen.

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist es, mögliche kulturelle Einflüsse auf das virtuelle Arbeiten zu untersuchen. Dafür werden ausgewählte Arbeitnehmer der deutschen und der türkischen Kultur unter den theoretischen Aspekten des virtuellen Arbeitens, der Telearbeit und der virtuellen Teamarbeit, untersucht. Dadurch, dass die Untersuchung während der Covid-19 Pandemie durchgeführt wurde, und sich auch bei der Erhebung des Materials pandemiebedingte Einflüsse feststellen lassen, wird die Arbeit im Hinblick folgender Forschungsfrage aufgestellt:

Lassen sich bei ausgewählten türkischen und deutschen Arbeitnehmern kulturell bedingte Unterschiede bei der Umstellung von Home-Office in Zeiten der Covid-19-Pandemie ablesen? Wenn ja, inwieweit sind diese Erfolgsfaktoren oder Barrieren für das virtuelle Arbeiten?

Für die Untersuchung des erhobenen Materials bedarf es einer verständlichen und nachvollziehbaren Grundlage, weswegen zunächst die theoretischen Aspekte und Modelle erklärt werden. Da sich das virtuelle Arbeiten sich nicht ausschließlich auf die Telearbeit bezieht, sondern auch auf die theoretischen Begrifflichkeiten der virtuellen Teamarbeit, die sich jedoch im Zuge der Pandemie stark überschneiden, wird ein theoretisches Rahmenwerk konzipiert, das die Einflussbereiche des virtuellen Arbeitens zusammenfasst. Anschließend werden die kulturellen Aspekte der verschiedenen Kulturmodelle vorgestellt und im Hinblick auf die deutsche und türkische Kultur dargestellt.

Im darauffolgenden Teil wird die Methodik, die Sammlung der Daten sowie die Analyse des Materials in Abhängigkeit der Theorie erläutert, um die Nachvoll-

ziehbarkeit des Untersuchungskontextes und damit der gesammelten Daten zu gewährleisten.

Nachfolgend wird die Analyse der türkischen und deutschen Teilnehmererfahrungen und damit der Einflussnahme der Kultur auf das virtuelle Arbeiten durchgeführt, was den Hauptfokus dieser Arbeit darstellt. Anschließend werden die aus der Analyse gezogenen Ergebnisse interpretiert und ausgewertet. Schließlich wird ein zusammenfassendes Fazit gezogen, gefolgt mit der Beantwortung der Forschungsfrage, sowie die Forschung kritisch hinterfragt. Abschließend folgt ein Ausblick auf offene Themen und auf den weiteren Weg dieser relevanten und dynamischen Thematik.

## **2 Theoretische Vorbetrachtungen zum Thema**

### **2.1 Digitale Transformation - Die Veränderung der Arbeitswelt durch die Digitalisierung**

Die Einführung und Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien in den letzten Jahrzehnten hatte tiefgreifende Veränderungen in der Gesellschaft und der globalen Wirtschaft zur Folge. Die Digitalisierung, also der Einsatz von IT oder digitalen Technologien zur Transformation bestehender Geschäftsprozesse, hat zur Folge, dass Unternehmen ihre gesamte Organisation, einschließlich ihrer Rolle, Fähigkeiten und Prozesse überprüfen und ihre Geschäftsmodelle und Managementinstrumente überdenken müssen, um ihre Leistung zu erhalten oder zu verbessern.

Inwieweit diese Veränderungen innerhalb einer Organisation implementiert werden, variiert nicht nur von Firma zu Firma, sondern auch von Land zu Land, angesichts der unterschiedlichen Kulturen, Werte, Überzeugungen und Annahmen der Menschen, die in den Unternehmen arbeiten. Folglich ist Kultur im digitalen Transformationsprozess als eine wichtige Variable anzusehen. (Rubino et al. 2020)

#### **2.1.1 Arbeitswandel durch die digitale Transformation**

Die Digitalisierung prägt alle Lebensbereiche und verändert sie strukturell. Gleichzeitig bietet sie uns eine Vielzahl von Möglichkeiten, um unser Leben einfacher zu gestalten und neue Entwicklungsmöglichkeiten in gesellschaftlicher, sozialer und kultureller Sicht. Wie bereits oben erwähnt, haben eben diese digitalen Veränderungen einen großen Einfluss auf die Arbeit (Werther und Bruckner 2018). Denn neue Veränderungen auf all diesen Ebenen, also Makro-, Meso-, und Mikroebene, führen dazu, dass Individuen und Organisationen vor neuen und unbekanntem Situationen gestellt werden, die mit alten Managementstrukturen nicht mehr zu bewältigen sind (Jobst-Jürgens 2020). Neue Arbeitsformen, die sich immer mehr durchsetzen, wirken sich nicht nur auf die Struktur der Arbeitsmärkte aus, sondern auch auf die Art und Weise, wie Arbeitstätigkeiten ausgeübt und räumlich organisiert werden. In diesem Zusammenhang werden die Arbeitspraktiken als zunehmend flexibel, autonom, kollaborativ und unternehmerisch beschrieben (Aroles et al. 2019). Es entstanden Megatrends, wie etwa das Arbeitskonzept 4.0 und „New

*Work Modelle*“. Die Voraussetzungen für diese strukturellen Veränderungen und Trends ist das immer größere Bewusstsein der Unternehmen und Gesellschaft bezogen auf die VUCA-Welt (Werther und Bruckner 2018). *V* steht dabei für Volatilität, *U* für Unsicherheit, *C/K* für Komplexität, und schließlich *A* für Ambiguität. *Volatilität* bezieht sich auf die ständigen und schnellen Veränderungen, die durch die digitale Transformation entstehen. Diese neuen und unbekannteren Veränderungen erhöhen somit die *Unsicherheit* und führen zu einer neuen *Komplexität*, mit der Unternehmen sich auseinandersetzen müssen. Komplexe Situationen und Aufgabenstellungen sind häufig dann komplex, weil sie durch eine Mehrdeutigkeit geprägt sind. Diese Eigenschaft ist somit als die *Ambiguität* in der VUCA-Welt anzusehen (Jobst-Jürgens 2020). Unternehmen müssen also im Kontext dieser neuen Welt flexibel reagieren. Eine Flexibilisierung der Arbeitswelt kann man also als Unabhängigkeit auf zeitlicher und örtlicher Ebene interpretieren – es kommt zu einer zunehmenden Mobilität. Gleichzeitig werden die Organisationsstrukturen beeinflusst. Unternehmen greifen im Zuge der Herausforderungen der VUCA-Welt auf Mega-Trends zurück, wie etwa agiles Management. Sie bewegen sich folglich weg von hierarchischen Strukturen hin zu flexiblen, agilen und offenen Managementpraktiken. Zudem werden Organisationen immer vernetzter und arbeiten kollaborativ über Bereichs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Schließlich wird die Sichtweise auf alte Arbeitsstrukturen verändert und es entsteht eine neue Perspektive auf Arbeit aus Arbeitnehmersicht. (Werther und Bruckner 2018)

### **2.1.2 Digitaler Transformation und Arbeit 4.0 im kulturellen Kontext**

Wie bereits beschrieben, erfordert Arbeit einen flexibleren Ansatz für die Gestaltung der Organisationen. Dezentrale Netzwerke ersetzen vertikal integrierte Hierarchien. Zeit und Raum werden zelebriert und nicht neutralisiert. Während die Informationstechnologie eine größere Verbreitung ermöglicht hat, hat sie auch eine Situation geschaffen, in der sich die Mechanismen für Kommunikation, Koordination und Bewusstsein von denen unterscheiden, die in einer persönlichen Umgebung eingesetzt werden. Es entstehen fluide und mobile Arbeitsplätze. Konventionelle Grenzen, die "Arbeit" und "Nicht-Arbeit" klar voneinander abgrenzen, werden immer durchlässiger. Die Organisationsstrukturen entwickeln sich ständig als Reaktion auf die sich verändernde Art der Arbeit und die Kommunikationstechno-

logien. Es kommt zu den schon erläuterten Trends, wie etwa flachere Organisationen, fließende Grenzen (z. B. zwischen Abteilungen und Berufskategorien) und eine größere Flexibilität. Die komplexe und dynamische Natur der Arbeit als Prozess verbindet fließende Grenzen sowohl auf lokaler als auch auf globaler Ebene mit einzigartigen Merkmalen, die für die spezifischen kulturellen Kontexte relevant sind. Viele Unternehmen sind heute weltweit tätig und schaffen komplexe Bedingungen und Beziehungen. Neue Management-Methoden werden zunehmend in kulturelle Kontexte importiert und exportiert, die sich von denen unterscheiden, in denen sie entwickelt wurden. Dabei sehen sich Unternehmen oft vor großen Herausforderungen, denn nationale Merkmale und Besonderheiten bezogen auf den kulturellen Kontext, beeinflussen stark die Normen und Konventionen in Bezug auf Arbeit und Freizeit. (J. Cole et al. 2014; Hofstede 1980)

Vergleicht man Länder, die auf gegenüberliegenden Seiten des Kontinuums der Kulturdimensionen stehen, erkennt man, dass neue Arbeitsmethoden auch auf die kulturellen Gegebenheiten angepasst werden muss. Demokratische, individualistische Länder können mit flexibleren Arbeitsstrukturen besser umgehen als andere beispielsweise kollektivistische Kulturen, die Wert legen auf vorgegebene Regelwerke und gruppenbewusste Interdependenz. (J. Cole et al. 2014)

## **2.2 Die Telearbeit als Phänomen und während der Pandemie**

Die Telearbeit oder auch Home-Office genannt, verfügt in der Literatur über viele unterschiedliche Definitionen. Dabei wird die Grundlage der Telearbeit als den Zugang zu Technologien angesehen, die es ermöglichen die Wahl des Arbeitsortes frei zu wählen (Tavares et al. 2020). Baruch (2001) beschreibt die Telearbeit als alternative Arbeitsform, die einerseits durch technologische Verbesserungen und die zunehmende Nutzung der Informationstechnologie ermöglicht wird und andererseits durch einen unkonventionellen Managementansatz. Dabei geht der Ansatz der These nach, dass Arbeit ist, was man tut und nicht der Ort, an dem man arbeitet. Allgemein kann man Telearbeit als ein Phänomen definieren, das vorliegt, wenn Mitarbeiter ihre Arbeit ganz oder zu einem wesentlichen Teil räumlich getrennt vom Standort ihres Arbeitgebers verrichten und dabei Informationstechnologie für die Bedienung und Kommunikation nutzen. (Baruch 2001)

EC (1994), Korte und Wynne (1996) unterteilen zudem Telearbeit in drei Hauptelemente: Einerseits gibt der Standort des Arbeitsplatzes Information darüber, ob es sich um Telearbeit handelt oder nicht. Das heißt, der Ort ist teilweise oder ganz unabhängig vom Standort des Arbeitgebers, Auftragnehmers, Kunden etc. Das zweite Hauptmerkmal ist der Einsatz von IT, der sich zeigt durch Personal- oder Firmencomputer und virtueller Kommunikation (via E-Mail, Telekommunikation oder andere digitale Kommunikationsprogramme). Schlussendlich wird Telearbeit durch das letzte Element definiert: die Organisationsform und Kommunikationsanbindung an die Organisation. Das bedeutet, die Art und Weise, wie gearbeitet wird, sei es Heimarbeit (Home-Office), mobiles Arbeiten oder das Arbeiten in Telearbeitszentren. (European Commission 1993; Korte und Wynne 1996; Baruch 2000)

Die Informationstechnologie die nicht nur als ein Mittel zur Kommunikation genutzt wird, sondern auch eines zur Neukonfiguration der Arbeit, ist ein wichtiger Standpunkt in der Forschung der Telearbeit. Denn dies führt dazu, dass man sich von dem alten Verständnis von Arbeit entfernt und die traditionelle Arbeitsweise komplett umstrukturiert. Dabei entstehen dann, wie bereits erwähnt, mithilfe der Globalisierung, neue Arbeitsmodelle, mit Telearbeit oder Home-Office als festen Bestandteil. (Carillo et al. 2020)

Telearbeit wird in der Literatur in sechs Hauptkategorien unterschieden: die Arbeit zu Hause, Arbeit in Satellitenbüros, Arbeit im Telezentrum, mobile Arbeit, Arbeit an abgelegenen Orten und informelle Arbeit (Tavares et al. 2020). Im Laufe dieser Arbeit wird unter dem Begriff Telearbeit das Arbeiten von zu Hause (Home-Office) aus verstanden, da die Einschließung der anderen Kategorien den Rahmen sprengen würden.

Das Ausmaß des Arbeitens außerhalb des eigentlichen Arbeitsplatzes wurde vor der Pandemie, widersprechend dem, was Forscher vorhergesagt haben, nicht von der Mehrheit der Bevölkerung angenommen. Beispielsweise beschreibt Rothwell (1989) in seiner Arbeit das Szenario, dass bis 1995 etwa 50% der Angestellte und 43% der Selbstständigen von zu Hause aus arbeiten könnten mithilfe innovativer Veränderungen und IT-Entwicklungen (Baruch 2000; Rothwell 1989). 2019 arbeiteten allerdings etwa 5% der Erwerbstätigen in der Europäischen Union gewöhnlich von zu Hause aus und etwa 9% teils im Home-Office, teils am Arbeitsplatz. Darunter gehörten knapp 8% der deutschen Bevölkerung, die mehrmals im Monat oder häufiger von zu Hause aus arbeiteten. Im Vergleich dazu arbeiteten in der Türkei im Schnitt auch nur knapp 3 % von zu Hause aus (Stand 2016) (International Labour Organisation, 2021). Wenn man dies mit den Zahlen vor der Pandemie vergleicht, dann lässt sich erkennen, dass es viele Hemmnisse gibt, die verhindern, dass sich das Home-Office-Arbeiten verbreitet hat. Diese werden im Kapitel *„Herausforderungen und Einflussvariablen auf Telearbeit“* erörtert.

Die Pandemie hat daraufhin die Einstellung zum Home-Office gezwungenermaßen verändert. Dabei wurden das Arbeitsumfeld und die Arbeitsanforderungen vieler Menschen, die zu Hause arbeiten, strukturell verändert (Tavares et al. 2020). Innerhalb von kürzester Zeit musste ein großer Teil der gesamten Weltbevölkerung in das Home-Office-Arbeiten geschickt werden. In der ersten Aprilwoche 2020 waren schließlich für etwa 4 Milliarden Menschen, was ungefähr die Hälfte der Weltbevölkerung ausmacht, in irgendeiner Form der Arbeitsplatz unzugänglich. (Carillo et al. 2020; How usual is it to work from home? 2021)

Die Abriegelungsmaßnahmen der Regierung und die sofortige und unerwartete Umsetzung auf Telearbeit trafen viele Organisationen, Arbeitnehmer und Führungskräfte unvorbereitet und schlecht ausgerüstet, während sie mit komplexen Familien-/Haushaltssituationen umgehen mussten (Carillo et al. 2020). Dabei

ist zu beachten, dass die neue Anpassung an neue Arbeitskontexte die Anpassung an neue Umweltaforderungen beinhaltet, die sich aus der Veränderung in der Struktur der Arbeit und der Art der zwischenmenschlichen Beziehungen ergeben (Nelson 1990; Nicholson 1984; Carillo et al. 2020):

Die zeitliche Struktur des Arbeitens wurde aufgehoben und die Mitarbeiter sind nun überall und zu jeder Zeit verfügbar. Auch wird die Entfernung ignoriert, gleichzeitig rückt das technische Profil und die Selbstdisziplin eines Mitarbeiters in den Vordergrund, damit Arbeit effizient und effektiv erledigt werden kann. Zusätzlich werden virtuelle Kommunikationsmittel intensiv genutzt. Auch seitens des Managements werden neue Anforderungen gestellt. Es liegt der Fokus nun auf ein gutes Management von Arbeitnehmenden. Mit dem Konzept des e-Leaderships wird die persönliche Führung nun in eine virtuelle Umgebung übertragen und es wird von der Führungsebene erwartet, die Interdependenz zwischen Führung und Technologie zu verstärken (Tavares et al. 2020). Außerdem ist zu beachten, dass in der Pandemie die Mitarbeiter gezwungen wurden, auf die Forderung ihres Arbeitsgebers zu reagieren, so dass die Freiwilligkeit im Home-Office zu Arbeiten nicht mehr besteht. Dies verändert das eigentliche Home-Office-Arbeiten und die damit verbundenen Vorteile der besseren Work-Life-Balance.

**Table 1.** Conventional versus epidemic-induced telework.

Characteristics	Conventional Telework	Epidemic-induced Telework
<i>Telework characteristics</i>		
<b>Workplace</b> Suh and Lee (2017), Bélanger and Allport (2008), Pérez et al. (2002), Baruch (2000), Frolick et al. (1993)	Workplace Flexibility: at home and/or at a location other than the conventional workplace.	Mandatory at home (lockdown)
<b>ICT Use</b> Bélanger and Allport (2008), Pérez et al. (2002), Baruch (2000), Frolick et al. (1993), Offstein et al. (2010), Baker et al. (2006)	ICT as a means of connection/contact/ communication with professional interlocutors and the organisation A strategic approach to using ICT to restructure the way of working	ICT as a means of connection/contact/ communication with professional interlocutors and the organisation ICT as a necessity to ensure business continuity
<b>Working hours organisation</b> Suh and Lee (2017)	Flexibility of working hours	Flexible with possible constraints of a co-teleworker at the same time and place and/or dependants at home
<b>Share of working time</b> Golden and Gajendran (2019), Weinert et al. (2015), Mayo et al. (2009), Berube Kowalski and Swanson (2005)	All or part of the working hours	Full-time
<i>Telework Environment</i>		
<b>Implementation</b> Beauregard et al. (2019), Baruch (2000), Feldman and Gainey (1997), Beauregard et al. (2019), Alreemy et al. (2016), Nilles (1998), Beauregard et al. (2019), Alreemy et al. (2016), Nilles (1998)	Voluntary employee practice Preparation of physical tele environment, technology access and ICT tools Preparation of telework processes, ways of working and management rules	Mandatory with no employee agreement Sudden without preparation time and potential lack of teleworking tools Sudden without preparation time for teleworkers, managers, and organisations
<b>Work Context</b> Donnelly and Proctor-Thomson (2015), Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés (2020)	Stable infrastructures and ICT access Stable health and economic context	Stable infrastructures and ICT access Health concern and occupational uncertainty

**Abbildung 1: Konventionelles und pandemie-bedingtes Arbeiten - allgemeine Unterschiede (Carillo et al. 2020, S. 3)**

Nach Corona-Pandemie, so sind sich die Forscher einig, werden die Covid-19-Ereignisse die Art und Weise, wie gearbeitet wird, dauerhaft verändert haben. Auch werden diese Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer und die Rolle der Information-Kommunikations-Technologie haben. (Carillo et al. 2020)

### **2.2.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Telearbeit – Das Modell von Baruch und Nicholson**

Die wichtigsten Einflussgrößen auf das Home-Office oder Telearbeiten sind der Mensch und die Technologie. Die Technologie wird von Seiten der Organisationen gegeben und ist unerlässlich. Allerdings lässt sich diese Einflussgröße leichter beeinflussen als der Mensch. Ajzen und Fishbein (1980) stellten fest, dass Einstellungen, Werte und Normen Vorläufer von Intentionen oder Neigungen sind, die wiederum Handlungen erzeugen. Werte, Normen und Grundeinstellungen werden sowohl von der individuellen Persönlichkeit (und Demographie) als auch von der Umwelt, meist nämlich von der vorherrschenden Kultur, beeinflusst. (Ajzen und Fishbein 1980)

Baruch und Nicholson haben somit ein Modell entwickelt, das vier Faktoren mit Bedingungen aufzeigt, die erfüllt sein müssen, um effektive Telearbeit zu gewährleisten (Baruch 2000, 2001):

*Der Arbeitsplatz*, also die Art der Arbeit und Eignung der Technologie für die jeweilige spezifische Aufgabe; *die Organisation oder Unternehmenskultur* – das bedeutet, inwiefern diese unterstützend ist (dies schließt auch das Vertrauen gegenüber Arbeitenden ein, die sich im Home-Office befinden); ein weiterer Faktor ist die *Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben*, also beispielsweise die Qualität von familiären Beziehungen oder Räumlichkeiten; schlussendlich und vielleicht auch der wichtigste Faktor: *das Individuum*. Er gibt Auskunft darüber, inwieweit es Übereinstimmungen zwischen Telearbeit und den persönlichen Einstellungen, Werten und Normen, sowie persönlichen Bedürfnissen geben. (Baruch 2000, 2001; Nicholson 1984)

Für die Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit wird sich der Fokus hauptsächlich auf letztere beide Eigenschaften konzentrieren, also die Schnittstelle zwi-

schen Arbeit und Privatem und dem Individuum. Erstere beiden sind ebenso wichtig, würden aber den Rahmen der Arbeit sprengen. Außerdem sind die letzten beiden Faktoren stark durch die nationale Kultur geprägt, dessen Einfluss auf Telearbeit hier untersucht wird.

*Schnittstelle Arbeit-Familie-Leben:* Aufgrund der Tatsache, dass die Arbeit durch das Home-Office-Arbeiten mit nach Hause gebracht wird, wird das Verhältnis zwischen Arbeits- und Familienleben stark verändert. Dabei befindet sich das Individuum zwischen den Anforderungen der eigenen Familie und den Anforderungen der Organisationen. Es spürt somit einerseits den Einfluss der Familienkultur und den Einfluss der Organisationkultur. Die Leistung des Telearbeiters kann sowohl von den Kollegen als auch von den Familienmitgliedern wahrgenommen, akzeptiert und darauf reagiert werden (Richter und Meshulam). Arbeiten von zu Hause aus, stellt auch einen Eingriff in die Privatsphäre dar, denn die gesamte Kommunikation von den Arbeitnehmern kann leicht überwacht werden. Zudem können familiäre Probleme nicht zu Arbeitszeiten einfach unterdrückt oder abgeschaltet werden. (Baruch 2000)

*Das Individuum:* Auf der individuellen Ebene können Studien den Typ oder die Art von Mensch untersuchen und Merkmale aufzeigen, die geeignet sein könnten für Telearbeit (beispielsweise auch basierend auf theoretischen Kulturkonzepten). Nach dem Modell von Baruch und Nicholson (2000) müssen bei dieser Untersuchung folgende Aspekte bedacht werden: Die *Identität* ist einer dieser Aspekte und weist im Kontext der Telearbeit ein verändertes Selbstverständnis als Arbeitnehmer, Familienmitglied, Karrierewilliger auf. Auch die *Fähigkeiten*, einschließlich sozialer Fähigkeiten und Zeitmanagement, werden durch das Home-Office Arbeiten verändert, weiterentwickelt oder verschwinden. Der *Kontext* des Arbeitens außerhalb des Arbeitsplatzes hat Auswirkungen auf ein verändertes Bewusstsein für Kommunikation, Ablenkungen und die Nutzung von Zeit und Raum. Zudem bedeutet Home-Office-Arbeiten eine Veränderung bezüglich der *Rollenanforderungen*, welche sich in veränderte Prioritäten, Anforderungen, Einschränkungen und Unterstützungen in Bezug auf Aufgabenelemente und Beziehungen ausdrücken können. Schlussendlich kann dies zu *Rollenergebnisse* führen, nämlich zu veränderten Einstellungen und Zufriedenheit, gefühlten Stress, Leistung und materielle Belohnungen aber auch Kosten. (Baruch 2000)

### 2.2.2 Herausforderungen und Einflussvariablen auf Telearbeit

Baruch (2001) identifiziert zudem sechs Hauptprobleme im Zusammenhang mit Telearbeit: *Kontrollmechanismen für effektive Steuerung und Führung*. Abhängig von dem Individuum und der Organisationskultur müssen Kontrollmechanismen abgebaut oder errichtet werden. Viele Führungskräfte sehen dies als ein Grund gegen Home-Office an, da sie die Kontrolle darüber verlieren, ob, wie und wann der Arbeitnehmer arbeitet. Darüber hinaus deutet die *Knappheit an nicht-finanziellen Anreizen* darauf hin, dass vor der Pandemie nur ein sehr kleiner Teil der Weltbevölkerung im Home-Office gearbeitet hat. Auf diese Kategorie wird im Sinne der Forschungsfrage nicht eingegangen, da davon ausgegangen wird, dass der mögliche kulturelle Einfluss hier nur schwer zu analysieren sein wird. Untergebene haben ebenfalls die Befürchtung, dass der Prozess des *beruflichen Aufstiegs* verlangsamt werden könnte. Führungskräfte können nur das Resultat der erledigten Arbeit bewerten, was dazu führen könnte, dass Mitarbeiter, die im Home-Office arbeiten bei Entscheidungen zu beruflichen Beförderungen nicht vorgeschlagen werden, nach dem Prinzip: Aus den Augen aus dem Sinn. Natürlich ist auch die *soziale Isolation* ein Hindernis der Telearbeit. Hier weist Baruch darauf hin, dass der beste Output erzielt werden kann, wenn sie auf Teilzeitbasis erfolgt, denn dadurch kann die soziale Isolation von Home-Office-Arbeitern verhindert oder deutlich geschmälert werden. Bei Arbeitern die Familien haben, ist die *Anwesenheit von Kindern* auch als eine Herausforderung anzusehen. Schlussendlich können auch *die Loyalität und das Engagement* als Hemmnis zur Telearbeit empfunden werden, aus den gleichen Gründen, wie dem beruflichen Aufstieg: Ist der Mitarbeiter nicht im Büro anwesend, kann dieser befürchten, dass seine Kollegen und seine Führungskräfte die Loyalität und das Engagement in Frage stellen. (Baruch 2001)

Ein wichtiger Aspekt, der die Anpassung an virtuelle Arbeit von der Anpassung an andere Arbeitskontexte unterscheidet, ist die Verteilung der virtuellen Arbeitnehmer. Insbesondere schafft die virtuelle Arbeit eine Distanz zwischen den Mitarbeitern und ihren Organisationen - ihren Vorgesetzten, Kollegen, Untergebenen und den physischen Elementen der Organisation als Ganzes. Ein entscheidendes Element bei der Anpassung der Mitarbeiter an diese neue Arbeitsform ist daher das effektive Management der Distanz, die durch die virtuelle Arbeit ent-

steht. Dabei kann die Entfernung durch strukturelle Mechanismen wie etwa Arbeitskonzepte und -strukturen und Kriterien für die Performance-Evaluation reduziert werden. Gleichzeitig helfen Mechanismen zur Aufrechterhaltung der Beziehungsqualität, wie etwa das Aufbau von Vertrauen und zwischenmenschlichen Beziehungen, die versichern, dass wichtige Informationen innerhalb der Organisation weitergegeben werden können. (Raghuram et al. 2001)

Raghuram et. al (2001) hat dazu ein Konzept entwickelt, welches Faktoren identifiziert, die einen starken Einfluss auf erfolgreiche Telearbeit haben. Diese werden in eben diese große Hauptkategorien unterteilt, die oben beschrieben wurden: Strukturelle Faktoren, Faktoren bezüglich der Beziehungsqualität und individuelle Faktoren, wie etwa Alter, Geschlecht und persönliche Erfahrung. In dieser Arbeit wird der Fokus hauptsächlich auf die ersten beiden Kategorien gelegt, da letztere Kategorie durch den Einfluss der Nationalkultur ersetzt wird. Zudem wird darauf hingewiesen, dass Alter und Erfahrung bei den Befragten keine Rolle spielen, da alle Befragten sich im gleichen Alter befinden und alle keine Erfahrung mit Home-Office-Arbeiten besaßen.

Die *Strukturellen Faktoren* beziehen sich einerseits auf die Selbstständigkeit am Arbeitsplatz und andererseits auf die Klarheit der Evaluationskriterien für die Arbeitsperformance:

*Arbeitsselfständigkeit:* Durch die Digitalisierung entstand ein fundamentaler Wandel in der Arbeitstechnologie, da sie eine größere Modularität ermöglicht. Die Autonomie von Arbeitnehmern wurde durch die Möglichkeit gefördert, dass Einzelne Zugriff auf gemeinsame Datenbanken haben, mit der Gewissheit, dass man sich im Falle erwarteter Einschränkungen oder Gelegenheiten mit anderen verbinden kann. Auch durch die Kommunikationstechnologien, wie etwa E-Mail, müssen Mitarbeiter nicht mehr wie am Fließband zusammenarbeiten. Auf diese Weise entsteht eine gebündelte Interdependenz, bei der der Einzelne auf individueller Ebene autonom arbeiten kann, ohne auf die Vorteile der Zusammenarbeit auf kollektiver Ebene verzichten zu müssen. Somit kann man von der Annahme ausgehen, dass Online-Kollaborationen, die Fähigkeit selbstständig zu arbeiten nicht reduziert, sondern erhöht. Dabei muss beachtet werden, dass Abhängigkeit und Interdependenz in diesem Kontext komplett verschiedene Auswirkungen auf erfolgreiches Telearbeiten haben. Virtuelle Mitarbeiter, die das Gefühl haben, sich ständig

auf ihre virtuellen Kollegen verlassen zu müssen (wodurch sie zeitlich oder sequenziell von anderen abhängig werden), können Zeitprobleme, Kontrollverlust und einen Rückgang der persönlichen Produktivität erleben. Im Gegensatz dazu ist es wahrscheinlich, dass Arbeitnehmer, die ein höheres Maß an Unabhängigkeit wahrnehmen, sich besser an einen Arbeitskontext anpassen, der räumliche und zeitliche Dislokationen ausnutzt. (Raghuram et al. 2001)

*Klarheit von Evaluationskriterien:* Die Klarheit der Bewertungskriterien kann in einem virtuellen Arbeitskontext, in dem die Mitarbeiter weniger Möglichkeiten haben unmittelbares Feedback von Kollegen und Vorgesetzten zu erhalten, besondere Bedeutung erlangen. Außerdem erhöht dies wiederum die Autonomie der Mitarbeiter, da sie ihren Fortschritt anhand der Kriterien selbst nachvollziehen können und notwendige Veränderungen machen können, um ihre Performance zu steigern. Gleichzeitig kann es die Wahrnehmung von Gleichheit unter virtuellen Arbeitnehmern herstellen, die nicht mehr physische Verhaltensweisen zum Vergleich von Arbeitsergebnissen heranziehen können. Das Fehlen solcher klarer Bewertungskriterien kann jedoch dazu führen, dass virtuelle Mitarbeiter ungewollt unangemessene Ziele verfolgen, die ihre Leistung untergraben und folglich ihre organisatorischen Beziehungen beeinträchtigen. (Raghuram et al. 2001)

Die zweite Hauptkategorie bezieht sich darauf, inwiefern Beziehungsfaktoren dazu dienen können, die psychologische Distanz zu überbrücken, die virtuelle Arbeit naturgemäß mit sich bringt. Das *wahrgenommene zwischenmenschliche Vertrauen* und die *organisatorische Verbundenheit* sind besonders wichtig als Prädiktoren für eine stärkere und dauerhaftere Beziehung zwischen virtuellen Mitarbeitern und ihren Interaktionspartnern und somit für die Anpassung an Telearbeit (Raghuram et al. 2001). Da diese Prädiktoren Voraussetzungen des informellen Wissenstransfers sind und dieser ebenfalls als eine Herausforderung im virtuellen Raum einzuordnen ist, werden das zwischenmenschliche Vertrauen und die organisatorische Verbundenheit im folgenden Kapitel gesondert erläutert.

### **2.2.3 Informelles Knowledge Sharing im virtuellen Raum**

Ein weiterer Aspekt, der sich ebenfalls als eine Herausforderung erweisen kann, ist das Prinzip des *Knowledge Sharings*, dem Wissensaustausch. Wie auch schon Baruch (2000) erwähnt, können Telearbeiter, und die zunehmende Abhängigkeit

von der Technologie zur Interaktion die Art und Weise beeinflussen, wie effektiv Home-Office-Arbeiten sein kann. Golden und Raghuram (2010) beziehen diese zwei Hauptfaktoren, Technologie und Mensch, auch auf die Art und Weise, wie Beziehungen ausgeführt werden können und schlussendlich auch auf die Arbeitsperformance eines Einzelnen, eines Teams und der ganzen Organisation. Der Wissensaustausch, also die Weitergabe von Wissen von Mitarbeiter zu Mitarbeiter ist innerhalb eines Unternehmens essenziell. Allerdings müssen bei jedem Wissensaustausch Bedingungen erfüllt werden, die das Geben und Empfangen von „Know-How“ und anderen Erkenntnissen sowie die Bereitschaft zum Austausch von Informationen und Erfahrungen gewährleistet. Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass allein die Verfügbarkeit über Wissen nicht zu der Bereitschaft jener Person führt, dieses Wissen mit anderen zu teilen. Es ist ein Engagement und eine Motivation im Kommunikationsprozess von Nöten, ein gegenseitiges Verständnis zu entwickeln, das auf gemeinsamen Interpretationskontexten basiert. Das Teilen von Wissen bedeutet auch, die Information als Sender so an den Empfänger zu übertragen, dass dieser die Nachricht empfangen, verstehen und interpretieren kann. Folglich setzt der Austausch von Wissen voraus, dass ein gemeinsamer Interpretationskontext zwischen Sender und Empfänger bestehen muss, so dass ein sinnvoller Austausch stattfinden kann. Dabei ist die Weitergabe von Wissen stark geprägt von der Diskretion, da viele stillschweigende Aspekte diesen Kommunikationsprozess beeinflussen. Stillschweigendes Wissen beinhaltet ein implizites Verständnis, erworbene Weisheit und Erfahrung sowie ein Urteil über die Verwendung und den Wert von Informationen, die während des Austauschs mit anderen bereitwillig erfolgen. Der Austausch findet im hohen Maße auf der relationalen Ebene statt und folglich können Informationen nicht leicht aufgrund der sozialen und kognitiven Zwänge übertragen werden, die sowohl ein Verständnis des Kontextes als auch der Beteiligten erfordert. (Golden und Raghuram 2010)

Der Wissensaustausch hat auch einen informellen und improvisierten Charakter und wird oft zwischen Einzelpersonen durch das Erzählen von Geschichten oder anderen persönlichen Erfahrungen ausgetauscht. Dabei ist wichtig, dass die Weitergabe an andere in der Regel spontan erfolgt, wobei sich die Personen in der Situation wohl fühlen müssen und in der Lage sein müssen, persönliche Erfahrungen preiszugeben.

Der Wissensaustausch während der Telearbeit kann durch das veränderte Arbeitsumfeld stark erschwert werden und die Bereitschaft zum Austausch von Wissen verändern. Dies geschieht aus zweierlei Hauptgründen:

Einerseits kann aufgrund der Trennung vom Büro ein gemeinsamer Interpretationskontext fehlen, durch den Mitarbeiter die Interaktionen mit anderen vollständig verstehen können. Dies behindert die Fähigkeit, die Kommunikation und das Verhalten leicht einzuschätzen und erschwert gleichzeitig die Beurteilung des Know-Hows des anderen, es zu verstehen und es nutzbar zu machen. In traditionellen Büros sind Kollegen gut in der Lage, ihr gegenseitiges Verhalten zu beobachten, wichtige Informationen und Hinweise zu erkennen. Telearbeiter haben im Gegensatz dazu nicht solche Möglichkeiten. Auch wird durch die Arbeit in unterschiedlichen Kontexten, die durch den geografischen Standort getrennt sind, die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis erschwert, Problemlösungen werden schwerfällig und Fehlannahmen bezüglich des Verhaltens anderer werden häufiger.

Andererseits entsteht Wissensaustausch oft durch informellen und freien kooperativen Austausch. Telearbeit hemmt diesen Prozess, da Arbeiter, die von Zuhause aus arbeiten nicht im Büro sind, und dazu neigen, zwanglose Gespräche in gemeinsamen Bereichen wie Fluren und bei Aufzügen verpassen.

Um der Herausforderung des Knowledge Sharing entgegenzutreten, ist es wichtig zu erkennen, dass aufgrund der geografischen Trennung von anderen für Telearbeiter die Beziehungsqualität besonders wichtig ist, da man sich bemüht, Probleme und Aufgaben aus der Ferne zu bewältigen. Dies erfordert Vertrauen gegenüber seinen Arbeitskollegen. Vertrauen ist nicht nur grundlegend für die Zusammenarbeit, sondern beeinflusst den Glauben an die positiven Motive anderer, die Offenheit für Informationen und die enge Abstimmung. Für Home-Office-Arbeiter ist das Vertrauen kritisch, da der reduzierte und formellere Kontakt mit Vorgesetzten und Kollegen Unsicherheiten hinsichtlich der Absichten des Verhaltens anderer schafft. Ein hohes Maß an Vertrauen zeichnet sich durch Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt aus, denn der Austausch von Wissen erfolgt wahrscheinlich durch offene und ungefilterte Kommunikation sowie durch bereitwillige Koordination und Zusammenarbeit. (Golden und Raghuram 2010; Raghuram et al. 2001)

Nicht nur Vertrauen, sondern auch Zwischenmenschliche Bindung hat einen Einfluss auf den Wissensaustausch. Ohne ein solches Maß an zwischenmenschlicher Bindung ist es weniger wahrscheinlich, dass Individuen hart erarbeitete Erfahrungen und erworbenes Wissen teilen, was charakteristisch für effektiven Wissensaustausch ist. (Golden und Raghuram 2010; Raghuram et al. 2001)

Schließlich hat auch das Engagement zur Organisation einen Einfluss auf den Austausch von Informationen. Hiermit bezieht man sich auf die Stärke der Identifikation und des Engagements einer Person innerhalb einer Organisation. Personen, die sich sehr stark mit ihrem Unternehmen identifizieren, zeigen einen Glauben an die Ziele der Organisation, die Bereitschaft, diskretionäre Anstrengung zu unternehmen, und den Wunsch, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrecht zu erhalten. Folglich zeigen Personen mit hohem organisatorischem Engagement prosoziales Verhalten, um positive Ergebnisse für ihre Kollegen und die Organisation zu erzielen. (Golden und Raghuram 2010; Raghuram et al. 2001)

Das Konzept des Wissensaustausch als Herausforderung im Kontext der Telearbeit wird deshalb in dieser Arbeit herangezogen, da hier die These aufgestellt wird, inwiefern Kultur das Home-Office-Arbeiten beeinflusst. Die großen Einflussvariablen des Knowledge Sharings, Vertrauen, Zwischenmenschliche Bindung und Organisatorisches Engagement können sehr stark auch durch die Nationalkultur beeinflusst werden. Dies wird dann später in der Arbeit explizit erörtert.

## **2.3 Virtuelle Teamarbeit**

In dieser Arbeit wird der Aspekt der virtuellen Teamarbeit ebenfalls behandelt, da durch die Pandemie alle Mitarbeiter gleichzeitig ins Home-Office geschickt wurden. Bei den theoretischen Konzepten der Telearbeit wird davon ausgegangen, dass nur Teile eines Teams zeitweise sich im Home-Office befinden. Somit decken diese Konzepte nicht die Situation ab, in der ganze Teams, beziehungsweise ganze Organisationen sich in der Telearbeit befinden, also sogenannte virtuelle Teams.

### **2.3.1 Eine kurze Einführung in die Virtuelle Teamarbeit**

Virtuelle Teams sind als geografisch verteilte Kollaborationen zu verstehen, die sich auf die Technologie zur Kommunikation und Zusammenarbeit stützen (Morrison-Smith und Ruiz 2020). Durch das heutige Zeitalter geprägt, nämlich unter anderem durch die Globalisierung und Digitalisierung, wird unser Leben, Arbeiten und Kommunizieren durch Informations- und Kommunikationstechnologien bestimmt. In allen Branchen findet Arbeit entweder teilweise oder vollständig mit digitalen Werkzeugen statt. Das bedeutet, dass in vielen Unternehmen die technische Infrastruktur zum Arbeiten bereits existiert, beziehungsweise für Unternehmen, die noch nicht mit technologiebasierten Systemen arbeiten, unzählige technologische Errungenschaften auf dem Markt zu finden sind. Das Fundament für das Arbeiten 4.0 besteht, jedoch braucht es für die Komplexität der Informationen in der heutigen Arbeitswelt, nicht nur die Technologie, sondern auch neue Formen der Zusammenarbeit. (Kauffeld et al. 2016).

Eine Zusammenarbeit im virtuellen Raum wird durch synchrone und asynchrone Interaktionen beziehungsweise Aufgaben gestaltet, um die Ziele eines Unternehmens, einer Organisation zu erreichen. (Morrison-Smith und Ruiz 2020)

Warum Organisationen vermehrt auf virtuelle Teams zurückgreifen, hat viele Beweggründe, die vor allem auch durch die Globalisierung zurückzuführen sind. Teams können ortsunabhängig zusammengestellt werden, was zu einer Optimierung von Arbeitsgruppen führt, denn es können die besten verfügbaren Spezialisten eingesetzt werden (Morrison-Smith und Ruiz 2020). Regionales Wissen kann dann genutzt werden, um Wettbewerbsvorteile in lokalen Märkten zu erschließen, oder Marktlücken zu erkennen. Gleichzeitig bietet dies auch die Möglichkeit, orts-

unabhängige Teams so einzusetzen, dass rund um die Uhr an Problemstellungen gearbeitet werden kann.

Vor allem die Covid-19-Pandemie hat gezeigt, wie viele Kosten durch das Arbeiten im virtuellen Raum eingespart werden können. Unternehmen, bei denen es möglich war, haben während der Pandemie ihre Räumlichkeiten untervermietet und auch jetzt, während sich schrittweise vieles normalisiert, bleiben Organisationen dabei, dass ein Großteil der Belegschaft zu Hause arbeiten soll, da die Unternehmen ihre Büroflächen reduziert haben. (MIT Sloan Management Review 2021) Neben den Kosten spart die Virtualität auch Zeit und Stress. Pendler sparen sich den Weg in die Arbeit und es können auch private Angelegenheiten während den Arbeitszeiten geregelt werden. Insgesamt erhöht dies die Flexibilität und eine bessere Work-Life Balance. (Kauffeld et al. 2016)

### **2.3.2 Dimensionen der Virtualität**

In der Theorie sind Rahmenwerke zu virtueller Teamarbeit oft mehrdimensional und berücksichtigen nicht nur die räumliche Entfernung, sondern auch die zeitliche.

Das Rahmenwerk von Kirkmann und Mathieu (2005) identifiziert drei Dimensionen, die virtuelle Teamarbeit erfassen sollen: Einerseits soll der Nutzen virtueller Werkzeuge zur Kommunikation das Ausmaß der Teaminteraktionen beschreiben, der über diese virtuellen Mittel erfolgt. Eine weitere Dimension ist der Informationswert. Er soll den Grad zeigen, in dem virtuelle Tools übermittelt werden, die für die Teameffektivität wertvoll sind. Wenn Technologien reichhaltiges, wertvolles Wissen übermitteln, ist der Austausch als weniger virtuell anzusehen, als wenn technische Kommunikationsmittel genutzt werden, die weniger reichhaltige Informationen liefern. Schlussendlich soll die Synchronität der technischen Tools, als dritte Dimension, Informationen darüber geben, inwiefern Teaminteraktionen in Echtzeit oder mit einer Zeitverzögerung stattfinden. (Kirkman und Mathieu 2005; Kramer et al. 2017)

Auch Kauffeld et. al (2016) zeigt ein theoretisches mehrdimensionales Konzept auf, dass ebenfalls die Nutzung virtueller Teams, den Informationsgehalt und die Synchronität der Kommunikationsmittel miteinbezieht. Jedoch werden weitere Dimensionen miteinbezogen, wie die geographische Dispersion, also die räumli-

che Verteilung der Teammitglieder; die kulturellen Unterschiede – die Diversität hinsichtlich kultureller Werte, Verständnis von Status, Hierarchie, Sprachverständnis und lokale Standards, die die Arbeitsperformance beeinflussen können; mobiles Arbeiten – das Ausmaß in dem die Teammitglieder andere Arbeitsorte als ihr Büro nutzen; und schließlich die organisationale Diskontinuität – nämlich die Unterschiede in der organisationalen Zugehörigkeit innerhalb eines Unternehmens oder interorganisational, wenn Teammitglieder aus unterschiedlichen Unternehmen kommen. (Kauffeld et al. 2016)

### **2.3.3 Beeinflussende Faktoren und Herausforderungen virtueller Team-Arbeit**

Dadurch, dass im virtuellen Raum eine Vielzahl von kollaborativen Aktivitäten stattfinden, wie zum Beispiel Meetings, Trainings etc., kann es zu Schwierigkeiten in Bezug auf die Zusammenarbeit führen. Kommunikation und kollaboratives Arbeiten unter Verwendung von Technologie kann den Erfolg, im Vergleich zu ortsgebundenen Teams, mindern. (Morrison-Smith und Ruiz 2020)

Virtuelle Teams werden hauptsächlich von der geografischen Distanz beeinflusst, welche gleichzeitig die zeitliche und wahrgenommene Distanz mit sich bringt. Diese Faktoren sind eng mit sozialen und emotionalen Faktoren gekoppelt, darunter Vertrauen, Motivation und Konflikte. Betrachtet man die Distanzfaktoren (also geografisch, zeitlich, und wahrgenommene Distanz) lassen sich hier einige Faktoren erkennen, die virtuelle Arbeit stark beeinflussen können.

Das virtuelle Arbeiten in Teams kann die Motivation und das Bewusstsein der Arbeiter vermindern. Mitarbeiter orientieren ihre Arbeit an der Anwesenheit der Teamkollegen in einem gemeinsam genutzten Raum und sie wollen wissen, wer ihren Arbeitsbereich mit ihnen teilt. Dadurch kommt es dann automatisch zu zufälligen Begegnungen und ungeplanten Gesprächen, was die Aufmerksamkeit der Teammitglieder erhöht. Eine Entfernung verhindert allerdings, dass die informellen visuellen Beobachtungen stattfinden, die für die Aufrechterhaltung der Aufmerksamkeit notwendig sind. Durch die Distanz fällt es dann virtuellen Teammitgliedern schwer, die tatsächliche Leistung der anderen zu beobachten. Sie verlassen sich dann stärker auf Wahrnehmungen und Annahmen, die auch voreingenommen

sein könnten und dies negativ auf das Verhältnis zur Arbeit und den Kollegen auswirken könnte. (Morrison-Smith und Ruiz 2020)

Dies führt gleich zur nächsten Herausforderung, die mit der geografischen Distanz einhergeht: Das Vertrauen. Vertrauen im Kontext der Zusammenarbeit kann man definieren als die Überzeugung eines Mitarbeiters, dass sein Team sich nach bestem Wissen und Gewissen bemüht, alle expliziten und impliziten Verpflichtungen einzuhalten, sich bei allen Verhandlungen, die solchen Verpflichtungen vorausgehen, ehrlich zu sein, und einen anderen nicht übermäßig auszunutzen, selbst wenn die Möglichkeit dazu besteht. Vertrauen gilt als Schlüsselvariable für alle Aspekte der Teamzusammenarbeit anzusehen. Es bestimmt, ob Teammitglieder sich gegenseitig um Hilfe bitten, Feedback austauschen und Probleme und Konflikte diskutieren (Morrison-Smith und Ruiz 2020). Dabei geht ein hohes Vertrauen auch mit geteilten Werten innerhalb eines Teams einher, welche sich wiederum positiv auf Kommunikations- und Koordinationsprozesse auswirken. Besteht eine geografische Dispersion, wie bei virtuellen Teams der Fall ist, dann gestaltet sich das Etablieren von Vertrauen schwieriger, da Überzeugungen und Entscheidungen, die im Team kommuniziert werden, aufgrund des formellen, unpersönlichen Charakters schneller aufgegeben werden können. (Kauffeld et al. 2016)

Die geografische Entfernung hat auch Einfluss auf die informelle und persönliche Kommunikation. Die Kommunikation innerhalb eines Teams gilt in der virtuellen Welt als eine der grundlegenden Herausforderungen im Zusammenhang mit Virtualität, denn sie ist wesentlich formeller und konzentriert sich hauptsächlich auf arbeitsbezogene Themen. Im Kontext des informellen Wissensaustausch, wie im vorherigen Kapitel erläutert, vermindert dies die Fähigkeit eines virtuellen Teams, das Wissen zu teilen. Spontane, informale Kommunikation fördert nachweislich das Gefühl, Teil eines Teams zu sein und unterstützt die Bereitstellung von korrigierendem Feedback. (Morrison-Smith und Ruiz 2020)

Es wird außerdem davon ausgegangen, dass virtuelle Teamarbeit aufgrund der Distanz zu mehr Konflikten führen kann, insbesondere zu interpersonellen und aufgabenbasierten Konflikten. Das kann auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass Konflikte in verteilten Teams eskalieren oder für längere Zeit unerkannt bleiben können. Konflikte können somit auch durch die Herausforderung der zwi-

schenmenschlichen Kommunikation herbeigerufen werden, da sie als Folge von Annahmen und falsch interpretierte Kommunikation entstehen können. Gleichzeitig führen solche Konflikte wiederum dazu, dass es zu einem eingeschränkten Informationsfluss kommen könnte, und dies dann zu reduziertem Zusammenhalt und fehlerhaften Zuschreibungen führen könnte. (Morrison-Smith und Ruiz 2020; Kauffeld et al. 2016; Li 2010; Fajen 2018)

Nachdem die beeinflussenden Faktoren auf virtuelle Teamarbeit in Abhängigkeit der Distanz behandelt wurden, müssen nun auch die Faktoren betrachtet werden, sie sich auf virtuelle Teamarbeit unabhängig der Distanz auswirken. Ein solcher Faktor ist die Art und Weise, wie eine Arbeit strukturiert ist. Handelt es sich beispielsweise um eine Arbeit, die stark gekoppelt an den Fähigkeiten von Gruppen oder Mitarbeitern ist, dann erfordert dies eine häufige und reichhaltige Kommunikation und ist in der Regel nicht routinemäßig. Aufgabenkomplexität kann ebenfalls Informationen darüber geben, wie stark ausgeprägt die Interaktionen zwischen Teammitgliedern sein müssen. Komplexe Aufgaben fordern somit mehr Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen Teamkollegen (Morrison-Smith und Ruiz 2020; Raghuram et al. 2001). Betrachtet man diese Interdependenzen im virtuellen Kontext, dann stehen virtuelle Teams vor einer größeren Herausforderung als Teams, die sich vor Ort treffen.

Natürlich hat auch die Führung einen erheblichen Einfluss auf das virtuelle Arbeiten im Team. Führung in geografisch verteilten Teams ist eine Herausforderung, da eine effektive Führung in hohem Maße von qualitativ hochwertigen Interaktionen abhängt, die über die Entfernung hinweg schwieriger sind. Ebenfalls sieht sich eine „virtuelle“ Führungskraft mit erhöhten Koordinationsproblemen, der Identifizierung und Überwindung kultureller Unterschiede, und der Sicherstellung, dass alle Teammitglieder gehört werden, konfrontiert. (Lindner 2020; Fajen 2018; Morrison-Smith und Ruiz 2020)

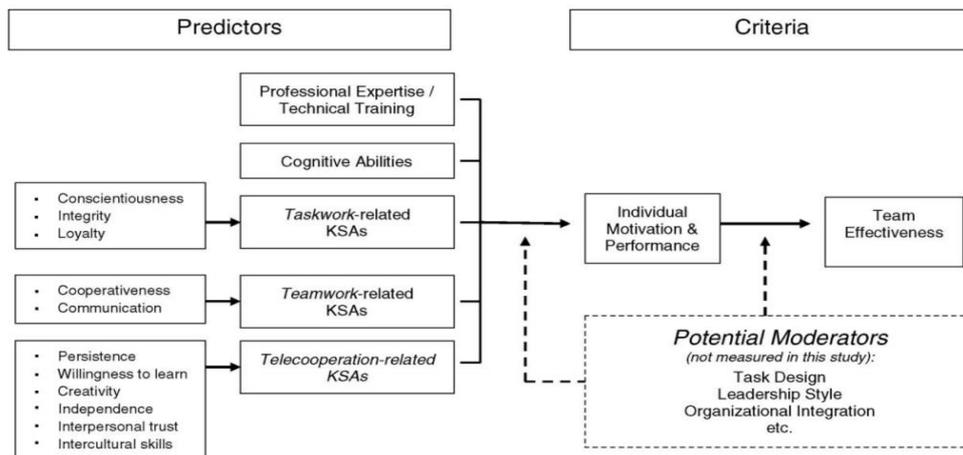
Die oben genannten theoretischen Aspekte, bezogen auf virtuelle Teamarbeit, werden ebenfalls in dieser Arbeit unter dem Einfluss der nationalen Kultur untersucht. Die Annahme sei diese, dass manche Kulturen durch ihre Eigenschaften „kompatibler“ im virtuellen Raum sind als andere. Beispielsweise können kollektivistische Kulturen einen positiven Einfluss auf den Zusammenhalt, das Vertrauen und die Reduzierung von Konflikten ausüben. Individualistische Kulturen

fällt es hingegen einfacher sich für die Arbeit im virtuellen Raum zu motivieren und ein Bewusstsein für die Arbeit zu schaffen. Die wird im Folgenden der Arbeit expliziter erläutert.

#### **2.3.4 Relevante Kompetenzen für virtuelle Team-Arbeit**

Um untersuchen zu können, inwiefern die Nationalkultur das virtuelle Arbeiten beeinflusst und um später einen Einblick darüber geben zu können, welche kulturellen Dimensionen einen negativen oder positiven Einfluss auf das virtuelle Arbeiten hat, wird nun erörtert, welche Kompetenzen Teammitgliedern von virtuellen Teams innehaben sollten, um effektiv arbeiten zu können. Später wird dann analysiert, welche kulturellen Aspekte einen Einfluss auf diese Kompetenzen ausüben könnten. Kompetenzen werden definiert als erlernte Fähigkeiten, die dazu dienen, eine Aufgabe, Pflicht, oder Rolle in einem beruflichen Kontext durchführen zu können. Dazu gehört Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen (Hertel et al. 2006). Da in dieser Untersuchung der Fokus auf der Kultur liegt und weniger auf die Persönlichkeit der Individuen, werden hier Kompetenzen als eben diese Begriffe verstanden: Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen.

Hertel et. al (2006) konzipierte ein theoretisches Rahmenwerk, dass solche Kompetenzen für virtuelle Teamarbeit definiert. Dabei haben sie die nötigen Kompetenzen für effektive konventionelle Teamarbeit herangezogen: *professionelle und technische Expertise, kognitive Fähigkeiten, arbeitsbezogene und Teamarbeit-bezogene Kompetenzen*. Nach ihrer Auffassung seien diese Fähigkeiten ebenfalls notwendig für eine gute virtuelle Team-Performance. Zusätzlich wurden drei weitere Kompetenzen identifiziert, die virtuelle Teamarbeit fördern sollen: *Selbstmanagement-Fertigkeiten, zwischenmenschliches Vertrauen und interkulturelle Fähigkeiten*.



**Abbildung 2: Prädiktoren und Kriterien des Inventars virtueller Teamkompetenzen. Darstellung nach Hertel et. al (2006) (Hertel et al. 2006, S. 480)**

Die professionelle und technische Expertise ist lediglich das nötige Wissen und die Erfahrungen, die die jeweilige Berufsbeschreibung erfordert. Die *kognitiven Fähigkeiten*, welche zu den besten Prädiktoren für den beruflichen Erfolg im Allgemeinen und für die Effizienz von Teams gehören, weisen vor allem Fähigkeiten auf die eigene Persönlichkeit auf. Die dritte Gruppe an Kompetenzen sind die *aufgabenbezogenen Fähigkeiten*. Diese beziehen sich auf allgemeine Aspekte der Zuverlässigkeit einer Person. Insbesondere die Aspekte Loyalität, Integrität und Gewissenhaftigkeit werden als relevant erachtet. Diese Kompetenzen haben sich als wichtig für die Leistung im Allgemeinen sowie für die Leistung und Motivation in der konventionellen Teamarbeit erwiesen (James et al. 1996; Hertel et al. 2006; K. James und R. Cropanzano 1994). Die vierte und letzte Dimension an Kompetenzen für effektive konventionelle Teamarbeit sind die *team-bezogenen Fähigkeiten*. Sie beinhalten Kooperationsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit. Kooperations- und Konfliktbewältigungsfähigkeiten werden als wichtig erachtet, da eine geringere persönliche Interaktion und ein fehlender gemeinsamer Kontext das Risiko von Missverständnissen und das Gefühl, vernachlässigt zu werden, erhöhen können. Schlussendlich definierten Hertel et. al (2006) Kompetenzen, die besonders mit den Herausforderungen einer hohen Virtualität in Teams zusammenhängen, wie z. B. isolierte Arbeitsbedingungen (die Selbstmanagementfähigkeiten erfordern), fehlende gegenseitige Kontrolle (das zwischenmenschliche

ches Vertrauen erfordert) und kulturelle Vielfalt (die interkulturelle Fähigkeiten erfordert).

Selbstmanagement-Kompetenzen werden hier in vier Haupt-Aspekte unterteilt: Unabhängigkeit, Beharrlichkeit, Lern-Motivation und Kreativität. Unabhängigkeit beinhaltet die Fähigkeit seine eigenen Aktivitäten ohne externe Unterstützung zu planen und zu organisieren. Individuen, die über eine sehr starke Unabhängigkeit verfügen, sind besser in der Lage mit isolierten Arbeitsbedingungen und einer geringeren Kontrolle seitens der Führungsebene umzugehen. Unter Beharrlichkeit versteht man die Aspekte Selbstmotivation, die Ausdauer beim Streben nach Zielen und Aktivitäten auch nach Unterbrechungen weiterführen zu können. Dies erweist sich bei virtueller Arbeit als besonders wichtig, da es zu vielen ungeplanten Unterbrechungen kommen kann. Die Motivation zu lernen ist ebenfalls als notwendig anzusehen. Darunter versteht man das intrinsische Interesse in neue und unbekannte Inhalte. Abgesehen von den sich rasch verändernden technologischen Instrumenten müssen sich die Mitglieder virtueller Teams im Rahmen ihrer Arbeit immer häufiger an ein sich veränderndes Umfeld anpassen. (Hertel et al. 2006; Duarte et al. 1999). Kreativität sollte aus ähnlichen Gründen relevant sein. Aufgrund der geografischen Verteilung und der hohen Flexibilitätsanforderungen sind Mitarbeiter in virtuellen Teams im Vergleich zu Mitgliedern konventioneller Teams häufiger mit neuen Problemen und Herausforderungen konfrontiert, für die es kaum bereits vorhandene Routinen gibt und die ungewöhnliche Lösungen und kreative Problemlösungen erfordern.

Zwischenmenschliches Vertrauen erweist sich als wichtig in virtueller Teamarbeit, da die Möglichkeiten der gegenseitigen Kontrolle sich verringern, wenn die Virtualität zunimmt. Die Bereitschaft, anderen zu vertrauen, kann die Entwicklung eines positiven Teamklimas erleichtern.

Als letzte Kompetenz wird die Interkulturalität genannt. Die Vielfalt in virtuellen Teams ergibt sich oft aus den unterschiedlichen Hintergründen ihrer Mitglieder, wenn das Team eingesetzt wird, um innerhalb einer Organisation Schnittstellenwissen zu schaffen. Kompetenzen im Zusammenhang mit Sensibilität und dem Umgang mit solcher Heterogenität und kulturellen Unterschieden könnten daher auch eine wichtige Fähigkeit für die Arbeit in einem virtuellen Team sein. (Duarte et al. 1999; Hertel et al. 2006)

## 2.4 Erstelltes Rahmenwerk zur erfolgreichen Anpassung an virtuelles Arbeiten

Da sich der zweite Teil der Forschungsfrage auf die Erfolgsfaktoren und Barrieren für das virtuelle Arbeiten bezieht, werden die oben erläuterten theoretischen Aspekte bezogen auf die Einflussfaktoren und Herausforderungen der Telearbeit und der virtuellen Teamarbeit zusammengefasst und in große Hauptkategorien eingeordnet. Das wird aus dem Grund gemacht, da einerseits der Begriff virtuelles Arbeiten das heutige Verständnis von Telearbeit und die theoretischen Rahmenwerke der virtuellen Teamarbeit miteinbezieht. Andererseits wurden durch die Pandemie alle wissensbasierten Arbeitskräfte, die in das Home-Office geschickt wurden, auch automatisch Teammitglieder virtueller Teams. Gleichzeitig soll noch erwähnt werden, dass die Forschungsfrage sich auf den kulturellen Einfluss bezieht. Demnach wurden einige theoretischen Aspekte, wie etwa die Aufstellung des Arbeitsplatzes, professionelle und technische Expertise, die kognitiven Fähigkeiten nicht mit einbezogen, da sie aus in Bezug auf die Forschungsfrage nicht viel Aufschluss über den kulturellen Einfluss auf das virtuelle Arbeiten geben. Auch wird hier aus Gründen der Komplexität die Einflussvariablen Organisationskultur und Interkulturalität ebenfalls nicht mit analysiert.

Nach eingehender Betrachtung der Literatur wurden folgende Hauptkategorien entwickelt. (Siehe Tabelle 1)

Faktoren, die virtuelles Arbeiten beeinflussen		
Überbegriff/Codes	Überbegriffe aus der Literatur	Definition
<b>Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben</b>	Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben ( <i>Telearbeit</i> ) Anwesenheit von Kindern ( <i>Telearbeit</i> ) Individuum - Identität ( <i>Telearbeit</i> )	Veränderung im Verhältnis Arbeit- und Privatleben und verändertes Selbstverständnis als Arbeitnehmer, Familienmitglied, Karrierewilliger
<b>Kontext und Kommunikation</b>	Individuum - Kontext ( <i>Telearbeit</i> ) Informelle und persönliche Kommunikation ( <i>virtuelle Teamarbeit</i> ) Motivation und Bewusstsein ( <i>virtuelle Teamarbeit</i> )	Verändertes Bewusstsein für Kommunikation (Mangel an informeller Kommunikation; erschwelter Wissenstransfer; Feedback), Ablenkungen, Nutzung von Zeit und Raum
<b>Veränderte Rollenanforderungen</b>	Individuum - Rollenanforderungen ( <i>Telearbeit</i> ) Art der Arbeitsstruktur ( <i>Virtuelle Team-</i>	Veränderte Prioritäten, Anforderungen, Einschränkungen und Unterstützungen in Aufgaben und Beziehun-

	<i>arbeit)</i>	gen; Interdependenz und Aufgabenkomplexität
<b>Performance und Leistung</b>	Individuum - Rollenergebnisse ( <i>Telearbeit</i> ) Klarheit von Evaluationskriterien ( <i>virtuelle Teamarbeit</i> )	Veränderte Einstellungen und Zufriedenheit, gefühlter Stress, Leistung, Belohnungen und Kosten; erschwerte Evaluation der eigenen Leistung und Performance
<b>Kontrollmechanismen und Führung</b>	Kontrollmechanismen für effektive Steuerung und Führung ( <i>Telearbeit</i> ) Führung ( <i>virtuelle Teamarbeit</i> )	Einrichtung oder Abbau von Kontrollmechanismen; erhöhte Koordinationsprobleme, Identifizierung und Überwindung kultureller Unterschiede, Sicherstellung, dass alle Teammitglieder gehört werden,
<b>Loyalität und Engagement</b>	Loyalität und Engagement ( <i>Telearbeit</i> ) Prozess des beruflichen Aufstiegs ( <i>Telearbeit</i> ) Engagement zur Organisation ( <i>Telearbeit</i> ) Motivation und Bewusstsein ( <i>Virtuelle Teamarbeit</i> )	Stärke der Identifikation und des Engagements einer Person innerhalb einer Organisation; Übergangen werden bei Beförderungen; allgemeine Aspekte der Zuverlässigkeit einer Person (Loyalität, Integrität, Gewissenhaftigkeit)
<b>Selbstmanagement</b>	Selbstständigkeit ( <i>Telearbeit</i> ) Selbstmanagement ( <i>Virtuelle Teamarbeit</i> )	Höheres Maß an Unabhängigkeit führt zur besseren Anpassung an Telearbeit; Unabhängigkeit, Beharrlichkeit, Lern-Motivation und Kreativität
<b>Zwischenmenschliches Vertrauen und Beziehungsqualität</b>	Zwischenmenschliches Vertrauen ( <i>Telearbeit</i> ) Vertrauen, Beziehungsqualität ( <i>Virtuelle Teamarbeit</i> )	Vertrauen (Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt) führt zur offenen und ungefilterten Kommunikation, bereitwillige Koordination und Zusammenarbeit

**Tabelle 1: Beeinflussende Faktoren virtuellen Arbeitens (unter dem Aspekt des möglichen kulturellen Einflusses)**

## **2.5 Die nationale Kultur und der Arbeitsplatz**

Hofstede stellt fest, dass die Kultur in eine Gesellschaft oder Nation eingebettet ist und die Wahrnehmung der Menschen und ihr Verhalten prägt. Der Einfluss der Kultur auf menschliches Handeln gilt als allgegenwärtig und wird als Faktor anerkannt, der die Werte des Managements durchdringt. Denn Unternehmen und Manager interagieren mit ihrer Umwelt, indem sie die Beziehungen zu ihren wichtigsten Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, aufbauen. (Rubino et al. 2020; Hofstede 1980)

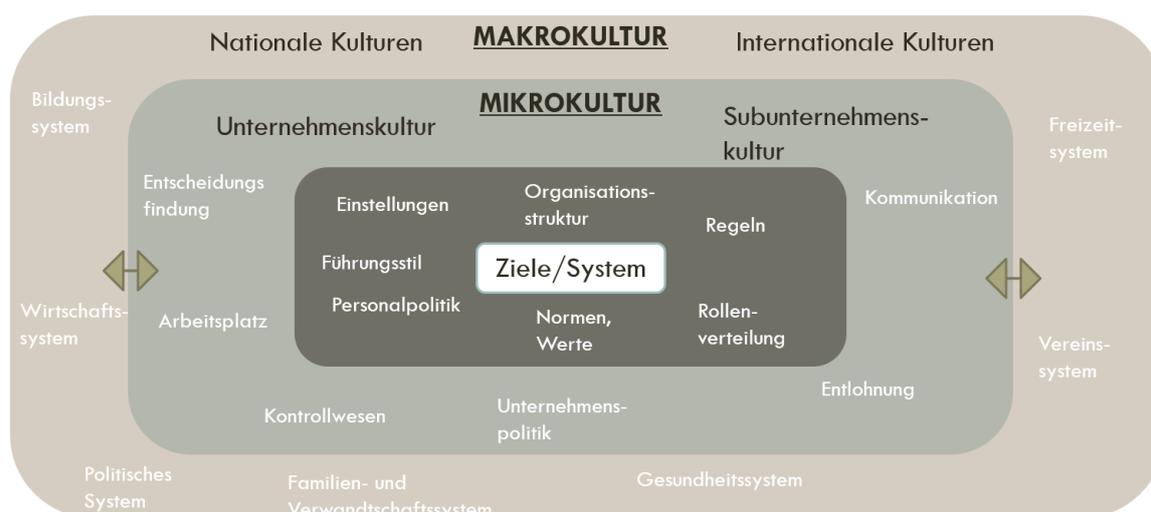
In dieser Arbeit wird der Einfluss der Nationalkultur auf die Telearbeit beziehungsweise das Home-Office untersucht. Home-Office gilt als eine neue Unternehmensstrategie (unabhängig von der Pandemie). Pun (2001) stellt fest, dass die nationale Kultur die Entwicklung der Unternehmenskultur fördert und den Innovations- und Digitalisierungsgrad der Unternehmen beeinflusst. Unternehmensinnovationen unterscheiden sich von den meisten anderen Unternehmensstrategien, da ihre Ergebnisse in hohem Maße unsicher und von den Präferenzen und Einschätzungen der Mitarbeiter des jeweiligen Unternehmens abhängig sind. (Chen et al. 2017; Pun 2001)

### **2.5.1 Kulturvergleichende Managementforschung**

Die digitale Transformation weist auf einen strukturellen Wandel hin, der nicht nur eine fundamentale Umstrukturierung der Organisation mit sich bringt, sondern auch Auswirkungen auf die jeweilige(n) Kultur(en) hat, in dessen Kontext sich das Unternehmen bewegt. Die kulturvergleichende Managementforschung „versucht sowohl Ähnlichkeiten als auch Unterschiede zwischen Organisationen auf der Basis der Komponenten der Kultur, die das Verhalten in Organisationen mitbestimmen, zu erfassen, zu erklären und zu vermitteln.“ (Hentze, p. 172). Kultur gilt folglich in der kulturvergleichenden Managementforschung, als bestimmende Variable im Managementprozess. Denn einerseits agiert ein Unternehmen als Teil einer Kultur, innerhalb der sie handeln und andererseits ist ein Unternehmen, eine Organisation, als Träger spezifischer Kulturen anzusehen.

Die Unternehmens-/Organisationskultur ist diesen von dem Unternehmen getragenen und geprägten Subkulturen, wie etwa Führungskultur, Teamkultur(en),

Kommunikationskultur, usw., übergeordnet. Sie ist somit eine Kultur eines bestimmten sozialen Systems und kann folglich klar abgegrenzt werden von der Kultur der Gesellschaft, in der sich das Unternehmen bewegt. Allerdings besteht eine wechselseitige Beziehung zwischen der Kultur der Organisation und der Kultur des übergeordneten Supra-Systems. Das Unternehmen wird einerseits von dem Umsystem und dessen Kultur stark beeinflusst und ist von ihr abhängig. Andererseits ist die Unternehmenskultur ein Element des übergeordneten Systems und kann somit auch durch ständige wechselseitige Beziehungen das System beeinflussen. (Hentze)



**Abbildung 3: Komponenten des Kultur-Systems (eigene Darstellung nach Moran/Harris 1979) (Harris und Moran 1983, S. 109)**

Was bedeutet also Kultur in dem Organisationskontext? Wie bereits erwähnt ist ein Unternehmen ein soziales System, das gewisse Ziele verfolgt. Organisationen sind also Kollektivveranstaltungen mit eigeninteressierten individuellen Akteuren. Sie sind "goal-directed, boundary-maintaining, and socially constructed systems of human activity" (Aldrich 1999, S. 4). Dadurch entwickelt das System gewisse Regeln, Strukturen, Einstellungen und auch Normen und Werte, um einerseits als System zu funktionieren und um die gewünschten Ziele realisieren zu können. Ausgangspunkt sind somit die Ziele, denn durch diese werden Ansprüche an die jeweiligen Untergruppen des Unternehmens gestellt.

Menschen, die sich in diesem sozialen System bewegen, eignen sich durch Sozialisationsprozesse erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten an, passen ihre

Einstellungen und Erwartungen an und verinnerlichen die gesellschaftlichen, betrieblichen und gruppenbezogenen Normen und Werte der Organisation. Die Unternehmenskultur kann man somit als Gestaltungsvariable des Managements sehen, da es die Effizienz erhöhen und dem Zielsystem dienen kann. (Joachim Hentze 1987; Harris und Moran 1983)

### **2.5.2 Nationale Kultur am Arbeitsplatz – Einflussfaktoren**

Die kulturvergleichende Forschung zeigt, dass das Management an vielen Schnittstellen von Kultur steht. Neben der Organisationskultur, die hauptsächlich für gewisse Verhaltensmuster innerhalb einer Organisation verantwortlich ist, hat auch die Nationalkultur beständige und signifikante Einflussfaktoren auf Managementprozesse. (Taras et al. 2011)

Zum einen sind unterschiedliche Präferenzen bei den Führungsstilen im jeweiligen Nationalkontext zu finden. Länder, die von kollektivistischen Werten und hoher Machtdistanz geprägt sind, wie zum Beispiel die Türkei, bevorzugen einen direkten und charismatischen Führungsstil, während Menschen in individualistischen Kulturen und geringer Machtdistanz einen partizipativen Führungsstil präferieren. (Taras et al. 2011)

Auch hat die Kultur einen Einfluss auf die Gruppendynamik innerhalb Organisationen. Auch hier kann man Hofstedes kollektivistische Dimension heranziehen. Diese ist mit dem Bedürfnis verbunden, mit anderen zusammen zu sein und soziale Unterstützung zu erhalten. Kollektivisten bevorzugen viel eher die Arbeit in einem Team und engagieren sich stärker als Menschen mit individualistischen Werten. Individualisten hingegen, sind weniger geneigt, sich dem Gruppenzwang anzupassen, und scheinen keine starke Gruppenbindungen zu haben. (Taras et al. 2011; Hofstede 1980)

Ein weiterer Indikator dafür, inwieweit die Nationalkultur ein Einflussfaktor am Arbeitsplatz ist, ist der Kommunikationsstil. In Ländern, wie zum Beispiel Deutschland, können maskuline und individualistische Werte mit einem direkten Kommunikationsstil, Selbstdarstellung und Offenheit in der Kommunikation verbunden werden. Demgegenüber stehen Indirektheit und Bescheidenheit in Zusammenhang mit Kollektivismus, Feminismus und einer hohen Machtdistanz, die in der Türkei beispielsweise stark ausgeprägt sind. Kommunikation in individualis-

tischen Kulturen ist auch kontextarm, d.h., dass der wörtlichen Kommunikation eine höhere Bedeutung beigemessen wird als non-verbale Kommunikation. Wo hingegen in kollektivistischen Gruppen die Kommunikation stark kontext-lastig ist. (Taras et al. 2011; Hofstede 1980)

In Bezug auf Fairnesswahrnehmungen und Kompensation zeigen individualistische Kulturen eine Vorliebe für Gerechtigkeitsregeln bei der Verteilung von Belohnungen und Bestrafungen. Wer härter und besser arbeitet, hat eine höhere Belohnung verdient. Kollektivistische Kulturen sind viel eher damit einverstanden, dass jedes Mitglied der Gruppe die gleiche Vergütung erhält, unabhängig von der individuellen Anstrengung oder dem Input. Kulturen mit einer ausgeprägten Machtdistanz weisen dem Ältesten oder ranghöchsten Gruppenmitglied die größte Belohnung oder Verantwortung zu. (Taras et al. 2011; Hofstede 1980)

Auch bei der Verhandlung von Konflikten lässt sich ein Einfluss durch die Nationalkultur erkennen. Kollektivistische Kulturen zeigen eine viel stärkere Sorge, um die Interessen der anderen Partei und bevorzugen die Einbindung einer dritten Partei (Taras et al. 2011). Es wird stark darauf geachtet, offene Konflikte zu meiden (Hofstede 1993). Individualisten und Kulturen mit einer hohen Maskulinität neigen dazu, ihre Uneinigkeit zu zeigen und Konflikte offen austragen.

Individualisten und Kulturen mit einer geringen Machtdistanz zeigen eine Arbeitsgestaltung auf, die persönliche Autonomie, Flexibilität, Einbindung in den Entscheidungsprozess, Möglichkeiten, persönliche Beiträge über die Stellenbeschreibung hinaus zu leisten, ermöglicht. Im klaren Kontrast hierzu zeigen Länder mit kollektivistischen Merkmalen und einer hohen Machtdistanz eine starke Präferenz gegenüber strukturierten Rollen und klare Anweisungen, sowie eine Nähe zum unmittelbaren Vorgesetzten auf. (Taras et al. 2011)

### **2.5.3 Organisation und Kultur nach Hofstede**

Ebenfalls Teil der kulturvergleichenden Managementforschung ist, neben der Organisationskultur, die Untersuchung der Nationalkultur. Die Nationalkultur ist nicht nur eine wichtige Variable im Analyse-Prozess der kulturvergleichenden Managementforschung, weil Organisationen sich in diesem kulturellen Kontext bewegen, sondern auch besteht nach Hofstede ein Sozialisationsprozess am Arbeitsplatz. Unter diesem Prozess versteht man die Anpassung einer Person an die Organisa-

tions- beziehungsweise Arbeitsplatzkultur (Hofstede 1989). Die Nationalkultur spielt in dem Sinne eine wichtige Rolle, da die Sozialisation im Arbeitskontext das Erlernen der Praktiken ist, die der neu eingestellte Mitarbeiter erlernen muss, jedoch sind die Werte des Arbeitenden bereits durch seine Nationalkultur und die Erziehung entwickelt.

„Kultur wird durch Sozialisationsprozesse erworben (...) – Ein Lernprozess, bei dem das Individuum gesellschaftliche, betriebliche und gruppenbezogene Normen und Werte internalisiert, sich die erforderlichen Kenntnisse und Fertigkeiten aneignet und Einstellungen und Erwartungen ändert.“ (Joachim Hentze 1987, S. 172)

Hofstede beschreibt Kultur als „collective programming of the mind which distinguishes the members of one category of people from another“ (Hofstede 1980). In der kulturvergleichenden Forschung wird Kultur oft in Wert-Dimensionen beschrieben, innerhalb derer, Wertesysteme großen Einfluss auf die Emotionen, Gedankengänge und Verhalten ausüben, und als Normen, die das Handeln, die Einstellung zu Objekten und Situationen sowie die Ideologie leiten und bestimmen, verstanden werden. (Hofstede 1980; Triandis 2001)

Hofstedes Kultur-Dimensionen sollen entscheidend zur Analyse und der Regulierung sozialer Systeme und individuellen Verhaltens beigetragen haben. Im Folgenden werden diese nun erläutert:

**Machtdistanz** - Eine der wichtigsten Dimensionen ist die „*Machtdistanz*“. Diese beschreibt die menschliche Ungleichheit innerhalb einer Kultur. In anderen Worten wird unter Machtungleichheit der Grad verstanden, in dem die Mitglieder einer Kultur erwarten, dass Macht ungleich verteilt ist, und spiegelt wider, wie Kulturen Individuen und Gruppen in Bezug auf Macht, Autorität, Prestige, Status, Reichtum und materiellen Besitz differenzieren. (Hofstede 1980; House 2004)

Kulturen mit niedriger Machtdistanz präferieren Konsultation, Partizipation, Kooperation und Praktikabilität im Arbeitskontext. Kulturen, in denen ein solches Phänomen zu finden ist, ist beispielsweise Amerika. Hier erwarten die Arbeitnehmer einen partizipativen und einen egalitären Entscheidungsfindungsprozess. (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009)

Kulturen mit einer Präferenz zu hoher Machtungleichheit, wie etwa Japan, neigen zu autokratischen oder nach dem Mehrheitsprinzip treffenden Entschei-

dungen und vertrauen sich nur ungern gegenseitig. (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009)

**Maskulinität vs. Feminität** - Eine weitere sehr wichtige Dimension nach Hofstede ist die Bedeutung der Geschlechterrollen im sozialen Kontext. Hofstede bezeichnet hier die Wirtschaft als das männliche Ziel und die Gemeinschaft als weibliches (Joachim Hentze 1987). Maskulinität in einer Gesellschaft bedeutet folglich, dass Kulturen, die sich in diesem Kontext bewegen, sich auf Durchsetzungsvermögen, Fokussierung auf Wettbewerbserfolg und Leistung konzentrieren und dafür begrenzte emotionale Beteiligung an anderen innehaben (Paşa et al. 2001). Eine feminine Kultur hingegen zeichnet sich durch Werte wie Fürsorge aus, und Lebensqualität scheint wichtiger zu sein, als wirtschaftlicher Erfolg, was dazu schließen lässt, dass das Herausstechen aus der Masse nicht annehmbar für feminine Kulturen ist. (Hofstede Insights 2021a)

**Individualismus vs. Kollektivismus** - Von dieser Dimension kann man bereits Schlüsse auf die Nächste ziehen: *Individualismus vs. Kollektivismus*. Diese Orientierung zeigt die Integration von Gruppen innerhalb von Organisationen und Gesellschaft auf, insbesondere die Rolle des einzelnen Individuums und einer Gruppe bezogen auf deren Bedürfnisse (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009). Die Dimension bestimmt, ob die Identität von Mitgliedern einer bestimmten Kultur primär durch persönliche Entscheidungen und Leistungen oder durch Gruppen, denen sie angehören, geprägt wird (Paşa et al. 2001). Wenn eine Gesellschaft zur individualistischen Kategorie angehört, dann ist das Selbstverständnis der Menschen durch das Subjekt „Ich“ geprägt – die eigentliche Persönlichkeit und die direkte Familie stehen im Vordergrund. Ist eine Kultur durch das „Wir“ geprägt, also die kollektivistische Form, dann sehen die Menschen sich in „Gruppen“, die sich im Austausch für Loyalität einander kümmern (Hofstede Insights 2021a).

**Unsicherheitsvermeidung** - Laut Hofstede konzentrieren sich Menschen darauf, was kommt und wie damit umzugehen ist. Der Grad, inwieweit sich Gesellschaften von dem Unbekannten bedroht fühlen und diesen entgehen wollen, nennt er *Unsicherheitsvermeidung* (Paşa et al. 2001). Diese Dimension ist für die Beantwortung der Forschungsfrage in dem Sinne wichtig, da einerseits das technologie-

unterstützte Home-Office-Modell durch die Digitalisierung und Globalisierung ein sehr neues und damit für die Organisationen ein unbekanntes Arbeitsmodell ist. Andererseits ist durch die Pandemie das Konzept in fast allen Unternehmen innerhalb von kürzester Zeit eingeführt worden. Eine Untersuchung der Aussagen der Befragten nach dieser Kulturdimension würde wichtige Erkenntnisse über die Einstellung zu Home-Work seitens Arbeitnehmer und Führungsebene bringen.

Das Verständnis für das Ungewisse in der Arbeitswelt ist stark differiert. Es werden drei Indikatoren zur Errechnung des Ungewissheitsvermeidungsindex (UAI) mit einbezogen: Regelbefolgung, Betriebszugehörigkeit und Stress (Joachim Hentze 1987). In dem Sinne wird untersucht, inwiefern eine Gesellschaft Ordnung und Vorhersehbarkeit durch gesellschaftliche Normen, formalisierte Verfahren, Vorschriften, Gesetze usw. anstrebt (House und Javidan 2001). Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung, wie etwa Schweden, Deutschland und Japan, neigen zu einer starken Ausprägung von Regeln, Beständigkeit, strukturierten Lebensstilen und klar formulierten Erwartungen (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009). Nationen, wie etwa die Vereinigten Staaten, Irland und Jamaica, gehören zu den Kulturen mit niedriger Unsicherheitsvermeidung und sind weniger darauf bedacht, Regeln und Verfahren zu befolgen, um die Unsicherheit zu verringern. (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009)

Neben den vier „Haupt“-Dimensionen, hat Hofstede im Laufe der Zeit zwei weitere Dimensionen aus seinen Forschungsergebnissen extrahieren können: Langzeitorientierung und Nachgiebigkeit.

**Langzeitorientierung** - Erstere zeigt, inwieweit sich eine Gesellschaft den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft stellt in Verbindung zu ihrer Vergangenheit. Kulturen mit einer geringen Ausprägung von Langzeitorientierung, wollen ihre bewährten Traditionen und Normen aufrechterhalten, anstatt gesellschaftliche Veränderungen zu begrüßen. Das Gegenstück zu diesen Kulturen sind pragmatische Gesellschaften, denn sie schätzen Sparsamkeit und Anstrengungen in der modernen Erziehung, um für die Zukunft vorbereitet zu sein. (Hofstede Insights 2021a)

**Nachgiebigkeit** - Die letzte Dimension von Hofstede, *Nachgiebigkeit*, bezieht sich auf den Grad der Sozialisierung, die durch die Erziehung durch Eltern, Schule und

anderen Institutionen geschieht. Sie gibt an, inwiefern Menschen versuchen, ihre Bedürfnisse und Impulse zu kontrollieren, bezogen darauf, wie sie erzogen wurden. In Kulturen mit einer hohen Nachgiebigkeit, werden Kinder mit relativ schwacher Kontrolle erzogen und gelten als „nachsichtig“ im späteren Leben. Erziehung mit starker Kontrolle bringt potenzielle Manager hervor, die als „zurückhalten“ definiert werden. (Hofstede Insights 2021a)

#### **2.5.4 Organisation und Kultur nach House, Thomas und Hall**

Des Weiteren sollen für die Arbeit noch weitere kulturbezogene theoretische Bezugsrahmen für die Arbeit herangezogen werden.

**Monochrome vs. polychrone Kulturen nach Hall** - Hall (1981) unterscheidet Kulturen einerseits unter dem Aspekt der Zeit. Dabei wird zwischen monochronen und polychronen Kulturen unterschieden. Erstere bevorzugen eine strukturierte Lebensweise und legen großen Wert auf Pünktlichkeit, die Einhaltung von Pflichten und die Aufbereitung von Prozessen. Polychrone Kulturen hingegen erledigen viele Dinge gleichzeitig und gestalten ihre Lebensbereiche sehr flexibel.

**Spezifische vs. diffuse Kulturen nach Hall** - Auch wird laut der Kategorisierung von Hall unterschieden zwischen spezifischen und diffusen Kulturen. Diese Kategorisierung geht auf die Beziehung zu Menschen ein, die aus unterschiedlichen Lebensbereichen kommen, wie etwa Arbeit- oder Privatleben. In spezifischen Gesellschaften werden diese Bereiche klar abgetrennt, was bedeutet, dass die Privatsphäre stark vor der Öffentlichkeit geschützt wird. Diffuse Kulturen andererseits ziehen keine klare Linie zwischen Berufs- und Privatleben, was bedeutet, dass beispielsweise freundschaftliche Beziehungen zu den Personen aus dem Arbeitsleben gepflegt werden können und das Private auch im Arbeitsumfeld für jedermann zugänglich ist. (Hall 1981; Trompenaars 1995)

**Kontextualisierung nach Hall** - Die Kontextualisierung ist eine weitere Dimension, die zur Unterscheidung von Kulturen herangezogen werden kann. Hall (1981) schlug dabei ein Kontinuum vor, von niedrig bis hoch, das die Kulturen nach dem Grad des Kontextes, der die Kommunikation begleitet, kategorisiert. Kulturen werden also kontextarm beziehungsweise kontextreich definiert, abhängig davon wie viele Informationen in einer Nachricht direkt angegeben oder impliziert werden.

Gruppierungen mit geringer Kontextualisierung sind auf Informationen angewiesen, die durch den genauen Code der Nachricht selbst bereitgestellt werden. Kulturen mit hohem Kontext hingegen beziehen die Bedeutung aus den kontextuellen Hinweisen, die durch indirekte verbale Botschaften geliefert werden, um die Bedeutung zu extrapolieren. (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009; Aydin und Mclsaac 2004)

**Paternalismus** - Eine andere kulturelle Dimension, die für diese Arbeit hinzugezogen wird, ist der *Paternalismus*. Der Paternalismus definiert das Ausmaß der Beziehung zwischen Untergebenen und Vorgesetzten. Es wird Auskunft darüber gegeben, inwiefern Manager ein persönliches Interesse am Leben der Arbeitnehmer außerhalb des Berufslebens haben. Paternalistische Kulturen interessieren sich somit für das persönliche Wohlergehen der Arbeitnehmer, wollen dieses fördern und sie dabei unterstützen, ihre persönlichen Ziele zu erreichen. Außerdem bestimmt Paternalismus das Ausmaß der Erwartungen an den Schutz durch den Vorgesetzten und die Loyalität seitens des Untergebenen. (Berkman und Özen 2008; Paşa et al. 2001)

## 2.6 Deutschland und Türkei im Kulturvergleich

### 2.6.1 Deutsche und türkische Kultur unter den Aspekten von Hofstede

Hinsichtlich der Kulturdimension *Machtdistanz* neigen die Deutschen, nach Hofstede, zu einer sehr niedrigen Machtdistanz. Der Organisationsaufbau ist hochgradig dezentralisiert. Deutsche Arbeitnehmer präferieren also einen partizipativen und egalitären Entscheidungsfindungsprozess. Das heißt, die Unternehmensleitung und Führungskräfte müssen das Bedürfnis nach Mitbestimmung der Arbeitnehmer berücksichtigen. Der Kommunikationsstil ist direkt und regelmäßiges Feedback ist erwünscht. Kontrolle wird weniger gerne in Unternehmen oder von Seiten der Führungskräfte gesehen. Letztere können von ihren Mitarbeitern hinterfragt werden und werden auf Basis von Kompetenzen bewertet. (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009; Hofstede Insights 2021b)

Im Vergleich zu Deutschland verfügt die Türkei über eine sehr hohe Machtdistanz. Das bedeutet, dass Autoritäten in der Türkei grundsätzlich als autoritativ und hierarchisch und nicht rational und professionell angesehen werden. Im Gegensatz zu Deutschland verfügt die Türkei über sehr stark zentralisierte Verwaltungs- und Organisationsstrukturen, in denen die Entscheidungsfindung sehr nah an der Spitze der Hierarchie erfolgt. Die Delegation von Führungskräften erfolgt nur sehr begrenzt. Diese sind außerdem oft unerreichbar und der ideale Vorgesetzte wird als Vaterfigur betrachtet. Die Kommunikation ist sehr indirekt und formal gegenüber Chefs. In diesem Kontext ist die Beteiligung der Mitarbeiter am Organisationssystem im Allgemeinen und am Entscheidungsprozess im Besonderen nicht üblich. Diese erwarten, dass man ihnen sagt, was sie zu tun haben (Berkman und Özen 2008; Hofstede Insights 2021a). Die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen weisen vor allem im türkischen Kultur-Kontext besondere Merkmale auf: Mitarbeiter vermeiden es, ihre Meinungsverschiedenheit mit ihren Führungskräften zu teilen. Darüber hinaus wird zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern direkte Konfrontation und gegenseitige Konflikte gemieden. Im Gegensatz zu Deutschland, in dessen Kultur das Mitbestimmungsrecht für Mitarbeiter und Führungskräfte wichtig ist, wird in der Türkei im Sinne der Partizipation den Untergebenen das Gefühl geben, Teil der Gruppe zu sein, anstatt ihre

Ideen in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Paşa, Kabasakal und Bodur sprechen von einem „Inklusion-Mechanismus“ für Mitarbeiter (Paşa et al. 2001).

Von Mitarbeiter-Seite wird Loyalität erwartet und im Gegensatz dafür erhalten die Arbeitnehmer, Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme. Folglich kann gesagt werden, dass Performance an zweiter Stelle steht und Beziehungen zu Führungskräften und Arbeits-Netzwerke den Aufgaben überwiegen. (Berkman und Özen 2008)

Bezüglicher der Dimension *Feminität* und seinem Gegenstück *Maskulinität* zeigen auch hier Deutschland und Türkei gegensätzliche Merkmale auf. Deutschland ist eine sehr maskuline Gesellschaft, das bedeutet, dass Leistung schon sehr früh gefordert und geschätzt wird, beispielsweise durch die „Sortierung“ der Schüler in die drei Schultypen: Hauptschule (Mittelschule), Realschule und Gymnasium. Aus der Arbeit ziehen die Deutschen ihr Selbstwertgefühl und sie hat einen hohen Rang im Leben. Anders als in femininen Gesellschaften, wie der Türkei, wird von den Managern verlangt, dass sie entscheidungsfreudig sind, und durchsetzungsfähig. (Hofstede Insights 2021b)

Die Türkei ist laut Hofstede, wie bereits erwähnt, eine feminine Gesellschaft. Für die Türken im Arbeitsumfeld ist die Harmonie unter Kollegen und mit der Führungsperson ausschlaggebend. Konsens, Sympathie für die Unterlegenen ist von äußerst wichtigem Wert in der türkischen Gesellschaft. Außerdem werden Konflikte sowohl im Privat-, als auch im Berufsleben vermieden. Im Gegensatz zu den Deutschen ist Freizeit sehr wichtig für die Türken, denn in dieser Zeit wird das Zusammensein mit der Familie und Freunde angestrebt – ein wichtiges Element der Lebensqualität für die türkische Kultur. (Hofstede Insights 2021a)

Dem sehr nahe, ist die Dimension *Individualismus* mit dem Gegenstück *Kollektivismus*. Die Deutschen sind eine sehr individualistische Gesellschaft. Selbstverwirklichung bestimmt den Alltag und das Berufsleben der Deutschen. Loyalität wird getrieben durch Pflichtgefühl und Verantwortung. Wie schon erwähnt, präferieren die Deutschen eine sehr direkte Kommunikation. Dabei ist das eigentliche Ziel dieser Kommunikation seinem Gegenüber die Möglichkeit zu geben, aus den Fehlern zu lernen. (Hofstede Insights 2021b)

Dem entgegengesetzt stehen die Türken, die als kollektivistische Gesellschaft gesehen werden. Sie präferieren eine indirekte Kommunikation, um die Harmonie innerhalb einer Gruppe wahren zu können. Die Beziehung, sei es privat oder beruflich, steht immer über der Aufgabenerfüllung, was bedeutet, dass zuerst ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden muss. (Hofstede Insights 2021a)

Deutschland gehört zu den Ländern, die eine leichte Präferenz für *Unsicherheitsvermeidung* haben. Die deutsche Gesellschaft geht stark deduktiv anstatt induktiv vor. Ein systematischer Überblick ist überaus wichtig, um Erfolg zu haben. Gewissheit schaffen sich die Deutschen auch durch Details, das bedeutet, dass Projekte gut durchdacht werden müssen. Außerdem lässt sich auch erkennen, gekoppelt mit einer geringen Machtdistanz, dass die Sicherheit für das Treffen von Entscheidungen eben nicht durch die Unterstützung der Führungskräfte gegeben ist, sondern durch starkes Vertrauen auf die Expertise und Kompetenz. (Hofstede Insights 2021a)

Die Türken gehören ebenfalls zu den Kulturen mit hoher Unsicherheitsvermeidung, allerdings ist bei der Türkei eine stärkere Ausprägung zu erkennen. Das bedeutet, dass sie großen Wert auf Gesetze und Regeln haben. Um Spannungen abzubauen und Ängste zu minimieren, wird auf traditionelle soziale Muster und Rituale zurückgegriffen. (Hofstede Insights 2021b)

Hofstede ergänzte seine vier Dimensionen mit zwei weiteren: *Langzeitorientierung* und *Nachgiebigkeit*. Die Türkei weist allerdings, basierend auf seinen Forschungsergebnissen, keine besonderen Merkmale in diesem Kontext auf. Aus diesem Grund wird nun Deutschland noch anhand dieser zwei Dimensionen betrachtet:

Deutschland weist eine hohe Ausprägung der Langzeitorientierung auf. Das heißt, es ist als pragmatisches Land zu betrachten. Pragmatische Kulturen sehen die Welt mit einer relativen Sichtweise: Die Wahrheit hängt sehr stark von der Situation, dem Kontext und der Zeit ab, beispielsweise können Traditionen und Rituale an Veränderungen angepasst werden. Die Deutschen erreichen ihre Ergebnisse, indem sie sparsam und beharrlich sind, und überlegt an Situationen herantreten. (Hofstede Insights 2021a)

Schließlich sind die Deutschen als ein zurückhaltendes Land zu betrachten. Sie legen keinen großen Wert auf Freizeit und sind in der Lage ihre Wünsche und Bedürfnisse zu kontrollieren. Sie sehen ihr Leben, egal ob beruflich oder privat, durch soziale Normen eingeschränkt und sehen es als Widerspruch zu diesen Normen, sich verwöhnen zu lassen. (Hofstede Insights 2021a)

### **2.6.2 Deutschland und Türkei im Kulturvergleich unter den theoretischen Aspekten nach Hall, House, Thomas usw.**

Betrachtet man neben Hofstede auch die anderen theoretischen Kulturaspekte, die bereits auch schon in der Arbeit erwähnt wurden, lassen sich auch hier wieder neue Merkmale zwischen der deutschen und der türkischen Kultur finden.

Ein Beispiel ist der *Paternalismus*. Obwohl die Türkei durch ihre hohe Machtdistanz geprägt ist, zeigt sie auch eine Präferenz hin zur paternalistischen Führung. Die Arbeitnehmer erwarten von ihren Führungskräften, als eine Vaterfigur zu agieren und zu führen. Das bedeutet, dass auch persönliche oder familienbezogene Probleme mit der Führungskraft besprochen werden. Das paternalistische-rücksichtsvolle Führungsverhalten lässt sich auch aus der Tatsache ziehen, dass türkische Organisationen oft wie Familienbetriebe geführt werden, und folglich der Chef oder der Geschäftsführer als sich sorgender Vater aufgeführt wird. Diese Eigenschaft ist in dem Sinne auffällig, da im Vergleich mit der deutschen Kultur, als westliche Nation, große Unterschiede zu finden sind. Westliche Kulturen könnten das Anliegen des privaten Lebens seitens der Führungsebene, als ein Eingriff in die Privatsphäre werten. (Berkman und Özen 2008)

Zudem lassen sich auch Unterschiede zwischen Deutschland und der Türkei bezüglich Halls Kulturstandards erkennen.

Türkei und Deutschland stehen bezogen auf die Kultur-Kategorisierung *Kontextualisierung* auf gegenüberliegenden Seiten des Kontinuums. Deutschland gehört zu den Kulturen, die kontext-arm kommunizieren. Die Deutschen präferieren stark abgegrenzte Lebensbereiche und bedürfen daher bei Kommunikationsprozessen detailliertere und explizitere Hintergrundinformationen (Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. 2009; Hall und Hall 1992).

Die Türkei gehört hingegen zu kontextreichen Kulturen. Normalerweise verbergen die Türken ihre Gefühle bei Meinungsverschiedenheiten, um die Gefühle des Gegenübers nicht zu verletzen. Allerdings wird in der Forschung eine Bewegung der Kontextualisierung festgestellt, welche auch darauf hindeutet, dass die Türkei sich weg von einer kontextreichen Kommunikation hin zu einer kontextarmen bewegt. (Aydin und McIsaac 2004)

Ebenso wichtig zu untersuchen ist der Bezug zu der Zeit, den Kulturen in unterschiedlicher Weise aufweisen: Deutschland gehört zu den Kulturen, die Zeit *monochron* wahrnehmen. Zeit wird als sehr wertvoll in Deutschland angesehen und sollte immer effizient genutzt werden. Auch müssen Dinge immer hintereinander erledigt werden und Prozesse werden schon im Voraus definiert und koordiniert (Hall und Hall 1992). Folglich sind die Deutschen an ihre Arbeitsstunden gebunden und legen Wert auf die Einhaltung von vereinbarten Zeiten und die strikte Einhaltung und Teilung von Pflichten. (Dunkel und Meierwert 2004)

Die Türkei gehört demnach zu den *polychromen* Kulturen. Das bedeutet, dass die Türken mehrere Dinge zur gleichen Zeit regeln können und Zeitpläne flexibel gestalten. Auch werden in der Türkei die Beziehungen sehr stark strukturiert und Routinen vorgezogen. (Berkman und Özen 2008)

Hinsichtlich der Kultureinteilung nach *spezifischen* und *diffusen* Gruppen, gehört Deutschland zu den spezifischen Kulturen. Das Verhalten verändert sich stets nach den Sphären der beteiligten Personen. Wenn der Arbeitskontext relevant ist, sind private Belange weniger wichtig, weil sich alle auf die Arbeitstätigkeiten konzentrieren müssen. Die Teammitglieder werden in erster Linie als Kollegen und nicht als mögliche Freunde betrachtet. (Dunkel und Meierwert 2004)

Die Türkei ist stark diffus. Das bedeutet, dass Türken Privat- und Berufsleben als vernetzt ansehen. Ergebnisse werden ihrer Meinung nach durch starke Beziehungen erzielt. Aus diesem Grund pflegen die türkischen Arbeitskollegen mehr Kontakte außerhalb der Arbeit als in anderen Kulturen. Diffuse Gruppen sind zuvorkommend und respektieren Alter, Status und persönlichen Hintergrund. (Trompenaars 1995)

### 3 Methodik

Um Anhaltspunkte und Ansätze für die Beantwortung der Forschungsfrage(n) zu geben -

Lassen sich bei ausgewählten türkischen und deutschen Arbeitnehmern kulturell bedingte Unterschiede bei der Umstellung von Home-Office in Zeiten der Covid-19-Pandemie ablesen? Wenn ja, inwieweit sind diese Erfolgsfaktoren oder Barrieren für das virtuelle Arbeiten?

-wird im Folgenden nun die Literatur auf deren Anwendbarkeit in der Realität geprüft und analysiert. Dazu wird zuerst genauer auf das Vorgehen der Methodik bezüglich der Erhebung der Daten sowie Analyse und schließlich die Interpretation der Ergebnisse eingegangen. Um den Gütekriterien einer wissenschaftlichen Analyse gerecht zu werden, die eine konkrete Nachvollziehbarkeit der Maßnahme und eine Interpretation dessen gewährleisten, wird zusätzlich ein Überblick beziehungsweise Hintergründe der befragten Personen gegeben. Der methodische Teil wird mit einer Darstellung der Auswertung der Interviews enden.

#### 3.1 Qualitative Sozialforschung – Grundsätze

Die qualitative Sozialforschung gibt Kenntnis insbesondere über das implizite Wissen der Teilnehmer, da sie besonders dicht an den Individuen, an deren Wahrnehmungen, Deutungen und Prioritätssetzungen ansetzt: „Die von der Forschungsfrage betroffenen Subjekte müssen Ausgangspunkt und Ziel der Untersuchungen sein“ (Mayring 2016).

Elementar in der qualitativen Sozialforschung dabei ist, dass anhand bestimmter Voraussetzungen und Kriterien systematisch „beobachtbares menschliches Verhalten, von Menschen geschaffene Gegenstände sowie durch Sprache vermittelte Meinungen, Informationen über Erfahrungen, Einstellungen, Werturteile und Absichten“ (Atteslander 2010, S.3 ff) gesammelt und anschließend analysiert werden.

Im Vergleich zur rein quantitativen Forschungen, die sich auf das Erklären und Messen von Zusammenhängen spezialisieren (Raithel 2008), ist das Ziel der qualitativen Sozialforschung die erforschte Realität durch direkten Kontakt mit den Handelnden treffend zu deuten, um ein Verständnis ihrer jeweiligen Wirklichkeit zu

erhalten (Piekkari 2004). Dabei ist es wichtig zu verstehen, dass nur Abschnitte des beobachtbaren Verhaltens erfasst werden können und somit nie die gesamte Wirklichkeit betrachtet werden kann. Um die realen Erkenntnisse rekonstruieren zu können, wird in der qualitativen Sozialforschung auf Analyse-Instrumente und die theoretischen Konzepte zurückgegriffen (Atteslander 2010). Es wird also etwas rekonstruiert, „das bereits in sich sinnhaft ist und dessen Sinn es zu erschließen und in wissenschaftliche Konzepte zu übertragen gilt.“ (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014, S. 106)

In dieser Arbeit stehen individuelle Akteure im Vordergrund der Forschungsfrage, da der einzelne Mitarbeiter von den in der Literatur erwähnten Phänomenen, digitale Transformation, Home-Office-Arbeiten und Kultur, direkt beeinflusst wird. Selbstverständlich spielen weitere Faktoren, wie etwa die Organisationskultur, die Persönlichkeit, unterschiedliche Lebenssituationen eine wichtige Rolle, um zu untersuchen, inwiefern Telearbeit und Nationalkultur in einem Kontext stehen. Um dies in dem vollen Ausmaß untersuchen zu können, würde das den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Allerdings soll hier vermerkt werden, dass die eben genannten Faktoren in der Analyse der einzelnen Interviews indirekt miteinbezogen worden sind.

Folglich sind die individuellen, subjektiven Erfahrungen der Befragten im Vordergrund der Analyse, welche sich ebenfalls auf das alltägliche Arbeiten sowohl im Team als auch allein bei Anwendung des Konzeptes der Telearbeit beziehen.

In diesem Sinne erscheint eine qualitativ orientierte Untersuchungsmethode als wissenschaftliche Perspektive geeignet, um die komplexe Umstellung zu digitalen Arbeitsprozessen in Unternehmen und die Wissensbestände der Menschen in den Organisationen begleiten zu können.

### **3.2 Die Erhebungsmethode**

Um eine Antwort auf die Forschungsfrage zu finden, ob ein möglicher Einfluss der Nationalkultur auf das virtuelle Arbeiten besteht und falls ja, in welchem Ausmaß dieser das neue Konzept des Arbeitens beeinflusst, müssen in dem Sinne Daten im Kontext der qualitativen Sozialforschung nach bestimmten Kriterien erfasst werden. Außerdem muss bestimmt werden, in welcher Weise die Daten erhoben

werden (Akremi 2014). Dieses Kapitel wird nun erläutern, welche Aspekte der Datenerhebung in Betracht gezogen wurden.

### **3.2.1 Auswahlverfahren und -Kriterien**

Die Datenerhebung erfolgt einerseits durch die Betrachtung der Untersuchungseinheiten im Allgemeinen. Abhängig von der Untersuchungsmethode können diese Beobachtungssituationen, Zeitungsartikel, Gebrauchsgegenstände, Interviewpartner usw. sein. Dabei muss allerdings geklärt werden, unter welchen Aspekten die Fälle ausgesucht werden. Aus diesem Grund muss andererseits die Auswahl innerhalb des Materials erfolgen. Also das Erstellen von konkreten Analyseeinheiten, nach derer man die Beobachtungseinheiten differenziert (Akremi 2014). Das Einbeziehen von sogenannten Sampling-Einheiten ist in dem Sinne wichtig, da diese später Aussagen darüber treffen werden, in welchem Ausmaß eine Generalisierung und eine Theoretisierung in einem bestimmten Aspekt getroffen werden kann. (Przyborski und Wohlrab-Sahr 2014)

Daraus ableitend, lassen sich Beobachtungs- und Analyseeinheiten für die qualitative Forschung im Sinne dieser Arbeit feststellen. Vorab soll erwähnt werden, dass die Daten durch leitfadengestützte Interviews erhoben wurden. Bei Betrachtung der Forschungsfrage lassen sich dann im Anschluss die Kriterien für das Auswahlverfahren erschließen:

Lassen sich bei ausgewählten türkischen und deutschen Arbeitnehmern kulturell bedingte Unterschiede bei der Umstellung von Home-Office in Zeiten der Covid-19-Pandemie ablesen? Wenn ja, inwieweit sind diese Erfolgsfaktoren oder Barrieren für das virtuelle Arbeiten?

Wie bereits schon erwähnt, werden in dieser Arbeit deutsche und türkische Arbeitnehmer auf der individuellen Ebene untersucht, da einerseits der Einbezug des Einflusses der Organisationskultur den Rahmen der Forschung sprengen würde, andererseits geben die subjektiven, individuellen Erfahrungen mit virtueller Arbeit mehr Aufschluss darüber, was potenzielle Hürden und Chancen im Lichte der Nationalkultur und des virtuellen Arbeitens sein könnten. Außerdem lässt sich oft schwer die Nationalkultur aus der Organisationskultur herauskristallisieren, da durch die Globalisierung Unternehmen durch internationale Kultur-Einflüsse geprägt sind. Daraus lässt sich schlussfolgern, dass die Grundgesamtheit des Erhe-

bungsverfahren türkische und deutsche Arbeitnehmer sind, die momentan im Home-Office Arbeiten. Dadurch, dass durch die Pandemie ein Großteil der Bevölkerung in das Home-Office geschickt wurde und die Befragungen, während der Covid-19 Periode durchgeführt wurden, haben die Interviewpartner auch automatisch pandemiebezogen ihre Erfahrungen im Home-Office geteilt. Neben dem pandemiebezogenen Arbeiten ist ein weiteres Sampling-Kriterium die nicht-existente beziehungsweise geringe Erfahrung mit virtueller Arbeit. Dies ist wichtig, da die Forschungsfrage sich auf die Umstellung von Büroarbeit in Telearbeit bezieht. Ausgeprägte Erfahrungen in dem Bereich könnten außerdem zu verfälschten Aussagen führen, da die befragten Individuen schwer Unterschiede zu der normalen Büroarbeit identifizieren können. Schließlich wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass die befragten Personen sich im gleichen Alter befinden. Im Sinne der Digitalisierung hat das Alter einen erheblichen Einfluss auf die Adaptierung des virtuellen Raumes. Da sich der Schwerpunkt der Arbeit jedoch auf den Einfluss der Nationalkultur bezieht, soll hier das gleiche Alter diese Variable in dem Untersuchungsprozess ausschließen. Ebenfalls wurde keine Unterscheidung des Aufbaus und der Struktur der Organisationen gemacht, um sich nur auf die rein individuelle Ebene zu konzentrieren.

Folgendes Sample wurde anhand der Kriterien gezogen:

<b>Be-frag-ter</b>	<b>Nationa-lität</b>	<b>Position</b>	<b>Unternehmen 1</b>	<b>Unternehmen 2</b>
B01	Deutsch	Content Creator	Start-up (deutsch)	Nationales Unternehmen (deutsch)
B02	Türkisch	App-Developer	Start-up (deutsch)	
B03	Türkisch	Maschinenbau-Ingenieur	Start-up (türkisch)	Multinationales Unternehmen (Amerikanisch)
B04	Türkisch	Sales Manager	Nationales Unternehmen (türkisch)	
B05	Türkisch	HR-Business Partner	Multinationales Unternehmen (deutsch)	
B06	Deutsch	Projektleiterin Verkauf	Multinationales Unternehmen (deutsch)	
B07	Türkisch	Procurement Manager	Multinationales Unternehmen (deutsch)	
B08	Deutsch	Beraterin	Multinationales Unter-	

			nehmen (Amerikanisch)	
B09	Deutsch	Marketing-Associate	Nationales Unternehmen (deutsch)	Start-up (deutsch)
B10	Türkisch	Sales Manager	Nationales Unternehmen (türkisch)	
B11	Deutsch	Projektmanager	Multinationales Unternehmen (deutsch)	
B12	Türkisch	Finanz-Manager	Multinationales Unternehmen (deutsch)	

**Tabelle 2: Charakteristika des Samples (Namen der Befragten werden anonym gehalten)**

Insgesamt wurden 12 Personen befragt, darunter fünf deutsche und sieben türkische Arbeitnehmer. Aufgrund der Sprachbarriere – die türkischen Arbeitnehmer wurden auf Englisch befragt – wurde während des Datenerhebungsprozesses zwei weitere Türken interviewt, um eine ausgeglichene Datenbasis zu haben, die später verglichen werden kann. Weiterhin soll vermerkt werden, dass die Interviews aufgrund der Pandemie und der weltweit verteilten Gesprächspartner alle virtuell stattgefunden haben. Nichtverbale Aspekte, wie etwa Mimik und Gestik des Gesprächspartners konnten somit nur teilweise oder gar nicht erfasst werden.

Wie bereits erläutert soll das Sample später Aufschluss über die Richtung der Generalisierung der Ergebnisse geben. Es lässt sich sagen, dass durch die individuelle Fokussierung, die unterschiedlichen Arbeitsbereiche und Organisationen, sowie die unterschiedlichen Arbeitspositionen (hierarchisch betrachtet), generelle Informationen über die Adaption von Telearbeit gegeben werden können: Kommunikationsprozesse, zwischenmenschliche Prozesse, Arbeitsprozesse usw. Darüber hinaus, durch den pandemiebezogenen Faktor, können diese Einheiten später auch Auskunft über Teamarbeit im virtuellen Raum geben. Durch das Sampling wird später sich erhofft, Implikationen für das Management in Bezug auf kulturellen Einfluss im virtuellen Raum geben zu können und durch die Kontrastierung der türkischen und deutschen Kultur generelle Aussagen über bestimmte kulturelle Dimensionen im Kontext der virtuellen Arbeit treffen zu können.

### **3.2.2 Leitfadengestützte Interviews**

Ein Interview kann als mündliche Form der Befragung gesehen werden und wird in der Sozialforschung oft zur Datenerhebung hergenommen, da es eine hohe Aussagekraft über die individuellen Wahrnehmungen der Befragten hat. Ein leitfaden-

unterstütztes Interview wird auf Basis der vorformulierten theoretischen Aspekte aufgesetzt. Zentrales Element hierbei ist, dass weder die Formulierung noch die Reihenfolge während des Interviews starr eingehalten werden müssen. Dies soll dazu dienen, dass die Antwortmöglichkeiten möglichst offen gehalten werden können und so kann das Gespräch auf die wichtigen Gesichtspunkte gerichtet werden. Außerdem soll der Leitfaden als Gedächtnisstütze und zur Orientierung dienen, und dem Forscher die Gewissheit geben, dass alle wichtigen Themen während der Befragung abgedeckt wurden. (Bührmann 2005; Gläser und Laudel 2006)

Im Rahmen dieser Forschung bietet sich eben diese Form der Leitfadenterviews an, da es hier möglich ist, einen expliziten Fokus auf die Verhaltensweisen in Bezug auf virtueller Arbeit sowie der möglichen kulturellen Einflussvariable zu legen, ohne dabei die Ergebnisse in Bezug auf subjektives Empfinden und die persönliche Arbeitsweise einzuschränken. (Gläser und Laudel 2006)

Für den Aufbau des Interviewleitfadens wird sich an der oben erläuterten Theorie orientiert. Dabei wurden in Bezug auf das *Prozesswissen* die literaturunterstützten Aspekte in mehrere übergeordneten Fragen zusammengefasst. Detailliertere Fragen im Rahmen der übergeordneten Bereiche dienten zur Orientierung und um sicherzustellen, dass alle wichtigen Gesichtspunkte eines Themas abgedeckt wurden. (Siehe Tabelle 3)

<b>Übergeordnete Frage</b>	<b>Untergeordnete Frage</b>
Was haben Sie schon an Erfahrung bezüglich Home-Office gemacht?	
	Hat Ihr Unternehmen vorher schon Home-Office angeboten?
	Wie würden Sie Ihre Unternehmenskultur beschreiben?
	Wie gefällt Ihnen Home-Office?
	Haben Sie bereits vorher schon Home-Office genutzt? Und was waren die Beweggründe dafür?
Wie war die Umstellung von Büro-Arbeit zu Home-Office Arbeiten?	
	Wie war es zu Anfang der Pandemie?

	Inwiefern hat die Umstellung Ihre Arbeit beeinflusst?
	Inwieweit hat die Telearbeit ihr Privatleben beeinflusst?
	Wie sieht der Arbeitsalltag jetzt aus?
	Wie haben Sie Ihre Arbeit gestaltet, um produktiver zuhause zu arbeiten?
	Was waren die schwersten Herausforderungen für Sie?
Wie war das virtuelle Zusammenarbeiten im Team	
	Haben Sie vorher schon Erfahrung in virtueller Teamarbeit gemacht?
	War die <b>Konflikt-/ Problemlösung</b> eine andere?
	Wie haben Sie kommuniziert? Was war anders als zuvor? ( <b>Kommunikation</b> )
	Was wurde kommuniziert? (wurden nur arbeitsbezogene Themen während Meetings besprochen?) ( <b>Kommunikation</b> )
	Entstanden Konflikte, Missverständnisse bei asynchroner Kommunikation? ( <b>Kommunikation</b> )
	Was war für Sie die ideale Form der Kommunikation (pandemie-bedingt?) ( <b>Kommunikation</b> )
	Inwiefern hatte das Home-Office Auswirkungen auf den Gruppenzusammenhalt? ( <b>Gruppenzusammenhalt</b> )
	Inwiefern hat sich das virtuelle Arbeiten auf das Verhältnis zu Arbeitskollegen verändert? ( <b>Gruppenzusammenhalt</b> )
	Wie sieht es um das zwischenmenschliche Vertrauen aus? ( <b>Gruppenzusammenhalt</b> )
	Wie effektiv war das Führungsverhalten im virtuellen Team? ( <b>Führung</b> )
	Hat sich die Führung verändert? ( <b>Führung</b> )
	Inwiefern hat sich Ihr Verhalten zur Führungskraft verändert? ( <b>Führung</b> )

Tabelle 3: Interviewleitfaden - Übergeordnete und untergeordnete Fragen bezüglich es Prozesswissens

Schließlich wurden im Rahmen des *Deutungswissen* zwei Abschlussfragen gestellt, die zum einen eine Auskunft über die Wünsche und Bedürfnisse der be-

fragten Personen in Hinblick auf virtuellem Arbeiten geben soll und zum anderen deren Einstellung zu Telearbeit.

1. *Wie würden Sie die Umstellung in das Home-Office bewerten?*
2. *Wie würde die ideale Arbeitssituation nach der Pandemie nun aussehen?*

Bei der qualitativen Auswertungsmethode sollen dann die Antworten der befragten Personen induktiv in Bezug auf potenzielle Einflüsse durch die Kultur analysiert werden. Das theoretische Konzept und die Art und Weise, wie die Daten in dieser Forschung ausgewertet wurden, werden nun im folgenden Kapitel erläutert.

### **3.3 Auswertungsmethode und Analyse – Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring**

Für die Auswertung der Interviews wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2016) herangezogen. Diese qualitative Methodik hat das Ziel, das Material in seinem Kommunikationskontext zu verstehen und gibt eine systematische Interpretation der Kommunikation. (Mayring 2016)

Für Mayring bedeutet die qualitative Inhaltsanalyse eine qualitativ-interpretative Analyse des Inhaltes. Das bedeutet, dass mithilfe der theoretischen Konstrukte und der durchgeführten Beobachtungen Kategorienhäufigkeiten festgestellt und schließlich statisch analysiert werden. Kategorien werden verstanden als kurzformulierte Kriterien, die eng am Ausgangsmaterial orientiert sind und sich hierarchisch in Ober- und Unterkategorien unterscheiden können. Dabei werden diese Kategorien einerseits induktiv aus dem Material entnommen und andererseits aus der Theorie deduktiv entwickelt. Im zweiten Schritt wird der Inhalt anhand dieser Aspekte gedeutet und interpretiert (Mayring und Fenzl 2014). Dabei differenziert Mayring die qualitative Inhaltsanalyse nach verschiedenen Kriterien, die sich an den Grundvorgängen der Zusammenfassung, der Kontextanalyse und der Strukturierung orientieren (Mayring 2016). Für das Feststellen von Ergebnissen aus dem Material dieser Arbeit, wurde sich für die strukturierende Inhaltsanalyse beziehungsweise deduktive Kategorienanwendung entschieden. Hier wird das Kategoriensystem hauptsächlich theoriegeleitet eruiert und dann dem Material zugeordnet. Das zentrale Element ist hierbei der Kodierleitfaden. Er stellt für jede Kategorie eine Definition gekoppelt mit typischen Textabschnitten als Ankerbeispiele dar. Der Leitfaden wird zuerst theoriegeleitet festgestellt und anschließend

durch induktive Kategorien durch eine erste Analyse des Materials erweitert.

Überbegriff/Codes	Definition	Ankerbeispiele
Loyalität und Engagement	Stärke der Identifikation und das Engagements einer Person innerhalb einer Organisation; Übergangen werden bei Beförderungen; allgemeine Aspekte der Zuverlässigkeit einer Person (Loyalität, Integrität, Gewissenhaftigkeit)	"Wenn ich aber weiß, dass grade viel auf der Platte ist, dann würde ich die eineinhalb Stunden am Morgen skippen und schon früher zu arbeiten beginnen und dann noch praktischen Form Check in was machen. Ich glaube, genau das ist eben die Gefahr des Home Offices, weil der Laptop so nah ist. Dann wenn du in der früh aufstehst und gleich dran denkst und gegen den Stress bist, dann gehst du schon schneller oder leichter zum Laptop als wie wenn du ins Office gehst. Weil dann hast du ja deine Routine, dass du aufstehst und gerade nicht and dein Laptop kannst du, dann machst du dann Sport und dann gehst du erst ins Office. Also ich glaube, das ist so die Gefahr des Homeoffice ist, dass der Laptop einfach super Close ist." (B08, Absatz 31)
Kontrollmechanismen und Führung	Einrichtung oder Abbau von Kontrollmechanismen; erhöhte Koordinationsprobleme, Identifizierung und Überwindung kultureller Unterschiede, Sicherstellung, dass alle Teammitglieder gehört werden	"Ich hab jetzt niemanden wegen einer speziellen Ethnie oder sonst irgendwas eingestellt. Aber ein paar Leute hab ich jetzt letzte Woche zum ersten Mal per Kamera gesehen, weil auch Telefoninterviews waren. Mit Externen macht man normalerweise ja nicht immer unbedingt Video Interviews, weil man sie über eine Firma engagiert. Und dann stand da jemand, dem ich jetzt so das Gesicht gar nicht mit dem Namen assoziiert hatte. Wir arbeiten aber seit drei Monaten miteinander. Also das ist wirklich sehr interessant. Aber wir haben umgestellt und halt viel auf Documentation natürlich ist wahnsinnig wichtig geworden. Wir haben praktisch regelmäßige Feedback Loops, wie unsere Onboarding Prozesse sind, wo man nochmal mehr reinstecken kann muss. Aber es ist auf jeden Fall nicht so einfach, die Leute zu onboarden und dann auch wirklich zu sehen was sie leisten. Man tendiert dann dazu bis hin zu over managen." (B06, Absatz 16)
Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben	Veränderung im Verhältnis Arbeit- und Privatleben und verändertes Selbstverständnis als Arbeitnehmer, Familienmitglied, karrierewilliger	"Aber trotzdem fand ich es schwierig, nicht diese räumliche und mentale Trennung zwischen Beruf und Privatleben haben zu können, weil eben auch der Arbeitsweg entfallen ist. Ich hab's teilweise wirklich so gemacht, dass ich morgens vor der Arbeit einmal um Block gegangen bin und gesagt habe: So, jetzt fange ich an zu arbeiten. Also zwischen Frühstück und Arbeit, um mir selber sozusagen Arbeitsweg zu simulieren und das mental trennen zu können und dann halt abends das Gleiche wieder." (B01, Absatz 11)
Kontext und Kommunikation	Verändertes Bewusstsein für Kommunikation (Mangel an informeller Kommunikation; erschwerter Wissenstransfer; Feedback), Ablenkungen, Nutzung von Zeit und Raum	"Nichtsdestotrotz fällt viel Informelles weg, viel was man hört, wenn man im Büro sitzt. Wenn sich andere über was unterhalten, dass man irgendwie ein bisschen mitkriegt, was passiert. Also z.B., als ich letzten Sommer im Büro war, hat unser Sales ganz ganz viel Cold-Calling gemacht und da hab ich einfach daneben gesessen und die Arbeiten hören, während ich meine Texte geschrieben habe. Aber das fand ich super interessant, weil ich da viel über die Kunden gelernt habe oder über potentielle Kunden gelernt habe. Das entfällt natürlich alles und das ist, gerade wenn man neu in Unternehmen kommt, schwierig und der Abstimmungs-Aufwand insgesamt ist dadurch natürlich viel größer." (B01, Absatz 21)
Selbstmanagement	Höheres Maß an Unabhängigkeit führt zur besseren Anpassung an Telearbeit; Unabhängigkeit, Beharrlichkeit, Lern-Motivation und Kreativität	"Man kann vieles abarbeiten, ohne permanent von irgendetwemandem angesprochen zu werden. Man kann das ja dann ganz gekonnt ignorieren, dass man Chats einfach auf nicht stören setzt und die E-Mails dann auch mal nicht beantwortet. In Büros ist anders, da kann einer ja einfach an die Tür klopfen und immer irgendwas von einem wollen. Und dann geht man sich einen Kaffee holen, dann verquatscht macht man sich da wieder 20 Minuten, dann geht man in die Kantine und da verquatscht man sich dann wieder undsoweiterundsofort. Das hast du halt im HomeOffice nicht, da stehst du auf und fällst quasi ins Büro nach dem Frühstück idealerweise, wenn man es überhaupt macht und kann sich dann halt seinen Aufgaben widmen. Für mich war das schon so, dass ich ja vieles konzentrierter durcharbeiten konnte und Wegarbeiten konnte." (B11, Absatz 8-11)
Zwischenmenschliches Vertrauen und Beziehungsgestaltung	Vertrauen (Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt) führt zur offenen und ungefilterten Kommunikation, bereitwillige Koordination und Zusammenarbeit	"But I try this with one of my suppliers. I did know that there are foreigners from another company and I asked them how they feel about Corona, etc., as I said before. And they also keep asking some interesting questions. I mean, for example, do I live in European or Asian side of Istanbul? What do I like to do in my

Tabelle 4: Kopierleitfaden - Kategorien ohne kulturelle Einflussvariable (Seite 1)

		free time, etc.? I ask them and in sort of we became friends after a few meetings. So I'm like, I'm really looking forward for these meetings right now. I mean, we are just making this meeting one time per week, but I'm waiting for our next week after each and every meeting because I feel like I know them because they showed me some stuff about them. But even my company, I don't know a lot of people because they don't share as much as they do, for example. So I think this is really critical. Especially at this
Veränderte Rollenanforderungen	Veränderte Prioritäten, Anforderungen, Einschränkungen und Unterstützungen in Aufgaben und Beziehungen; Interdependenz und Aufgabenkomplexität	"Man hat gesehen, die Leute können produktiv aus dem Home Office arbeiten. Also unsere Projekt Lieferungen sind alle, wenn nicht sogar besser, als wenn wir im Office gewesen wären gewesen. Wir haben mehr Revenue reingefahren, mehr Projekte geliefert, sind eher im Budget geblieben als sonst, hatten weniger Krankheits Ausfälle. Und das ist jetzt zwar natürlich eine negative Kennzahl, aber unsere Überstunden sind wahnsinnig nach oben gegangen. Wohingegen die Leute halt früher gesagt haben: So es ist jetzt 5. Wenn ich jetzt noch mein Privatleben haben möchte, muss ich jetzt gehen. Stiff fallen lassen. Tschüss. Haben sie halt jetzt bis 18 Uhr gearbeitet, weil danach können sie immer noch ihrem Privatleben nachgehen." (B06, Absatz 47)
Performance und Leistung	Veränderte Einstellungen und Zufriedenheit, gefühlter Stress, Leistung, Belohnungen und Kosten; erschwerte Evaluation der eigenen Leistung und Performance	"B05 I mean, you can't even plan your breaks during the day because the phone will come and then all your day might change in seconds. So you don't know what will come. I mean, even if sometimes I try to block hours during the day just so I can actually work on something, but eventually have to, like, open those hours because it needs to be a meeting or something. So you just change. So now we also send out a mail and we call the balance because we get this feedback a lot from employees. Like there's no work life balance, it's just too busy. And so just like reminding them not to send meetings really early or late, try to give people lunch breaks. And if they have like back to back meetings, like let's not try to put it afterwards. And usually we always like something meetings or meeting requests for an hour. But does it really have to be an hour, make it 15 minutes or they have a little break before they start their next
Genannte Vorteile des Home-Office	Vorteile, die von Befragten genannt wurden, die entweder theoretische Gesichtspunkte unterstützen oder erweitern	"B08 Für mich war es super. Also ich geh total auf im Home Office. Ich habe also das liegt aber halt bei mir auch einfach daran. Ich hatte immer schon lange Stunden, viele Stunden, viele Termine und wenn wenn du wirklich Tag ein Tag aus von einem Telefon Termin in den nächsten rennst, weil sowieso A) deine Kunden oder auch vielleicht dein Team, weil bei mir sitzt, saßen damals auch schon viele in Indien nicht alle unbedingt bei dir sind. Es heißt, du sitzt gar nicht im Meeting Raum. Wenn du da bist, sondern telefonierst fast sowieso die ganze Zeit. Dann macht es gar nicht so viel Unterschied." (B06, Absatz 14-15)
Verbundene Herausforderungen mit Home-Office-Arbeiten	Herausforderungen, die von Befragten genannt wurden, die entweder theoretische Gesichtspunkte unterstützen, oder erweitern	"B08 Ich glaube, so Belastung und sozialer Kontakt. Ich habe schon gemerkt, dass die Belastung viel größer wird, dass es mir extrem schwer fällt abzuschalten, weil du machst dann am Abend dein Laptop zu und du hast jetzt kein nach Hause weg, auf dem du abschalten kannst, sondern. Jetzt also du machst den Laptop zu und dann. Keine Ahnung. Was macht man so? Also dieses Abschalten, zum Schlafen gehen, war viel schwieriger aufgrund des fehlenden Tapetenwechsels einfach und zweiter Punkt mit sozial, war so ein Konflikt zwischen Mann will ja sich sozial connecten auf der anderen Seite bist aber einfach nur müde von virtual coffee chats und keine Ahnung und vor dem Laptop zu sitzen, vor allem, wenn du es halt anders
Home-Office-Arbeiten im Kontext der Pandemie	Aspekte, die von Befragten Personen genannt wurden, die sich auf das Arbeiten während der Pandemie beziehen	"Aber klar, gleichzeitig war es ja auch diese Phase der Unsicherheit. Und dann hab ich aber bei everkill angefangen und fands relativ schwierig ins Team reinzukommen, das ich nicht kannte für eine Firma, mit der ich noch nicht zusammengearbeitet hatte. Aber in einer Situation, die wirtschaftlich, wie wir alle wissen, schwierig war. Also es wusste ja einfach im April Mai 2020 keiner, wie es jetzt mit der Pandemie weitergeht und was das für uns alle heißt. Und ich fands sehr herausfordernd remote im Team reinzukommen." (B01, Absatz 9)

**Tabelle 5: Kodierleitfaden - Kategorien ohne kulturelle Einflussvariablen (Seite 2)**

<b>Liste der Codes</b>
Codesystem
<b>Loyalität und Engagement</b>
Loyalität und Engagement: Individualismus vs. Kollektivismus
Loyalität und Engagement: Maskulinität vs. Feminität
Loyalität und Engagement: Unsicherheitsvermeidung
<b>Kontrollmechanismen und Führung</b>
Kontrollmechanismen und Führung: Individualismus vs. Kollektivismus
Kontrollmechanismen und Führung: Paternalismus
Kontrollmechanismen und Führung: Machtdistanz
Kontrollmechanismen und Führung: Maskulinität vs. Feminität
Kontrollmechanismen und Führung: Unsicherheitsvermeidung
<b>Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben</b>
Schnittstelle Arbeits- und Privatleben: Individualismus vs. Kollektivismus
Schnittstelle Arbeits- und Privatleben: Maskulinität vs. Feminität
Schnittstelle Arbeits- und Privatleben: Diffus vs. Spezifisch
<b>Kommunikation und Kontext</b>
Kontext und Kommunikation: Individualismus vs. Kollektivismus
Kontext und Kommunikation: Maskulinität vs. Feminität
Kontext und Kommunikation: Monochron vs. Polychron
Kontext und Kommunikation: Diffus vs. Spezifisch
Kontext und Kommunikation: Kontextualisierung
<b>Selbstmanagement</b>
Selbstmanagement: Individualismus vs. Kollektivismus
Selbstmanagement: Machtdistanz
Selbstmanagement: Monochron vs. Polychron
<b>Zwischenmenschliches Vertrauen und Beziehungsqualität</b>
Vertrauen und Beziehungsqualität: Diffus vs. Spezifisch

Vertrauen und Beziehungsqualität: Maskulinität vs. Feminität
Vertrauen und Beziehungsqualität: Individualismus vs. Kollektivismus
Vertrauen und Beziehungsqualität: Kontextualisierung
<b>Veränderte Rollenanforderungen</b>
Veränderte Rollenanforderungen: Individualismus vs. Kollektivismus
Veränderte Rollenanforderungen: Machtdistanz
Veränderte Rollenanforderungen: Maskulinität vs. Feminität
Veränderte Rollenanforderungen: Monochron vs. Polychron
<b>Performance und Leistung</b>
Performance und Leistung: Maskulinität vs. Feminität
Performance und Leistung: Individualismus vs. Kollektivismus
<b>Generelles</b>
<b>Vorteile Home-Office</b>
<b>Home-Office und Pandemie</b>
<b>Herausforderungen der Telearbeit</b>

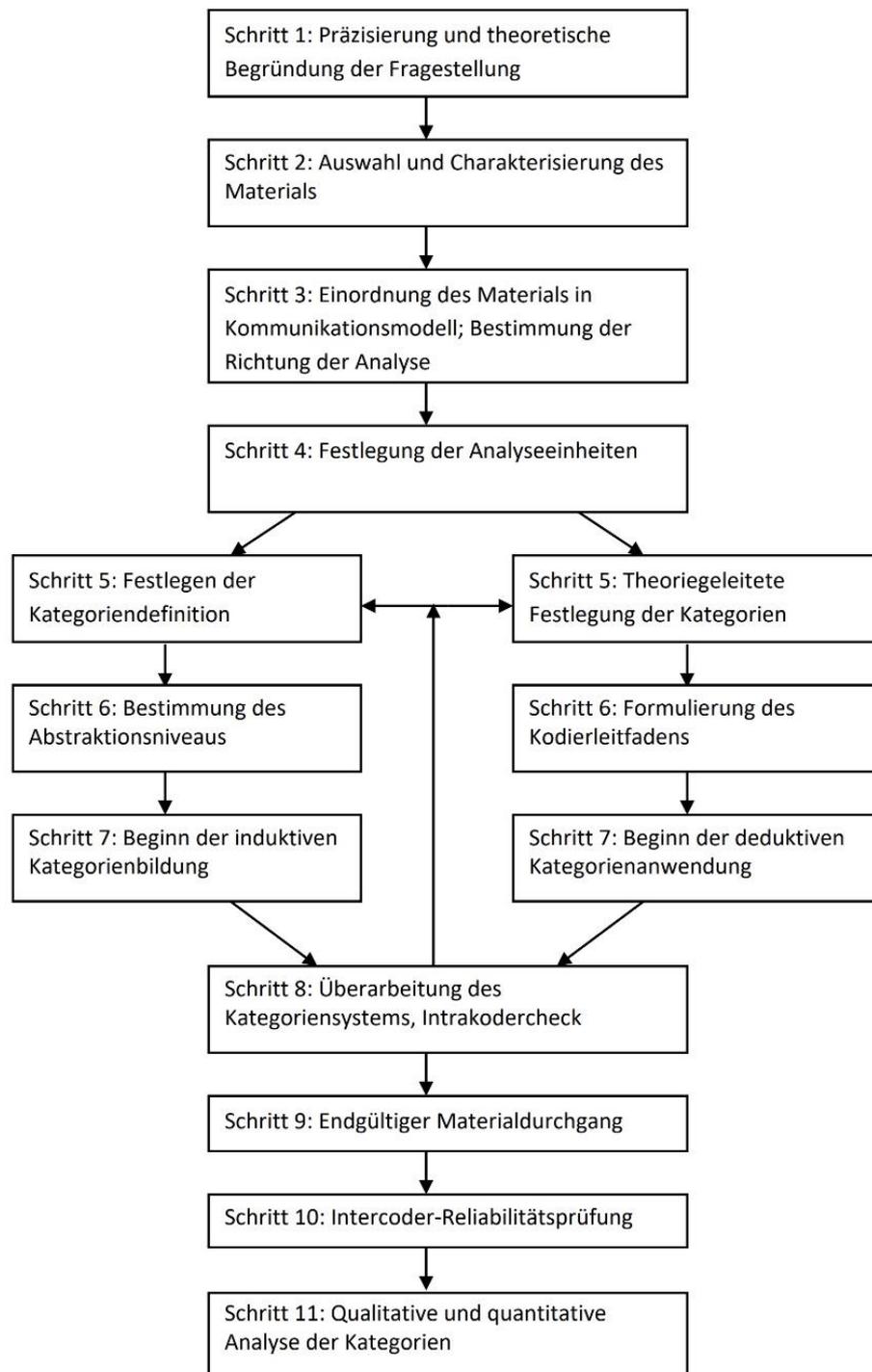
**Tabelle 6: Induktive und deduktive Kategorien unter Einbezug der kulturellen Variablen**

Wie bereits im Theorieteil erwähnt, wurden folgende Kategorien deduktiv aus der Literatur erschlossen: *Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben, Kontext und Kommunikation, Veränderte Rollenanforderungen, Performance und Leistung, Kontrollmechanismen und Führung, Loyalität und Engagement, Selbstmanagement und Zwischenmenschliches Vertrauen und Beziehungsqualität.*

Weiterhin wurden deduktiv aus dem Material Kategorien herausgezogen, um die theoretischen Aspekte mit weiteren potenziellen Einflussfaktoren zu ergänzen: *Genannte Vorteile des Home-Office, Verbundene Herausforderungen mit Home-Office-Arbeiten und Home-Office-Arbeiten im Kontext der Pandemie.*

Anschließend wurden die einzelnen Kategorien nach kontextbezogenen kulturellen Aspekten analysiert, um zu verstehen, ob und inwieweit ein kultureller Einfluss auf die Umstellung in das Home-Office seitens der türkischen und deutschen Mitarbeiter vorhanden ist. Hierzu wurden die kulturellen theoretischen Aspekte hergenommen und den einzelnen Kategorien als Unter-Kategorien den einzelnen Textabschnitten zugeordnet.

Im Zentrum der Erstellung des Kodierleitfadens gelten die Kategorien als stark regelgeleitet festzustellen. Dabei wurde in dieser Arbeit sich an dem Ablaufmodell nach Mayring orientiert (siehe Abbildung 4). In dieser Abbildung erkennt man, dass wie in dieser Arbeit auch durchgeführt, die Kategorien des Kodierleitfadens zuerst theoriegeleitet sind (Schritt 5) und nach der Anwendung dieser Kategorien an dem Datenmaterial die deduktiven Kategorien angewendet wurden (in Bezug auf diese Arbeit, die kulturellen Dimensionen und die zusätzlichen Kategorien: *Genannte Vorteile des Home-Office, Verbundene Herausforderungen mit Home-Office-Arbeiten* und *Home-Office-Arbeiten im Kontext der Pandemie.*) (Schritt 7). *Nach einem endgültigen Materialdurchgang wurden die Kategorien durch einen Kreuzvergleich der einzelnen Codes verglichen um kulturelle Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zu erkennen.*



**Abbildung 4: Ablaufmodell induktiver und deduktiver Kategorienbildung nach Mayring (Mayring und Fenzl 2014, S. 640)**

Im Zentrum der qualitativen Inhaltsanalyse (auch allgemein in der qualitativen Sozialforschung) stehen außerdem die Einhaltung der wissenschaftlichen Kri-

terien, welche auch in dieser Forschung beachtet wurden. Laut Mayring soll eine qualitative Inhaltsanalyse die Kommunikation in ihrem Kontext analysiert werden (also auch interpretativ das Gesagte analysieren). Auch die fixierte Kommunikation sollte unter den bereits vorgefertigten theoretischen Aspekten, systematisch, regelgeleitet analysiert werden. Dabei soll das Ziel verfolgt werden, Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte zu ziehen. (Mayring 2016).

Im Folgenden werden nun die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse anhand der Kategorien dargestellt. Anschließend erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse, um schließlich die Forschungsfrage(n) in Bezug auf den kulturellen Einfluss auf das virtuelle Arbeiten beantworten zu können.

## 4 Ergebnisse der qualitativen Studie

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt nun durch die einzelne Betrachtung der Kategorien aus der qualitativen Analyseverfahren im Kontext der im Literaturteil beschriebenen Kulturdimensionen.

**Loyalität und Engagement** - Unter diesem Aspekt wird verbunden, der Grad der Identifikation und des Engagements einer Person zu der Organisation, der Führungskraft und seinen Verpflichtungen. Das bedeutet auch aus psychologischer Sicht generelle Aspekte der Zuverlässigkeit einer Person, wie etwa Loyalität, Integrität, Gewissenhaftigkeit.

Interessant zu erkennen ist, dass unter diesem Aspekt sowohl die deutschen als auch die türkischen befragten Mitarbeiter beide zuerst das mit dem Home-Office assoziierten Risiko seitens der Organisationen ansprechen. Mitarbeiter würden zuhause nicht ihren Aufgaben nachgehen, was aus Unternehmenssicht bei beiden kulturellen Seiten auf die hohe Unsicherheitsvermeidung zurückzuführen ist, und auf türkischer Seite zusätzlich die hohe Machtdistanz eine wichtige Rolle spielt. Deutet man aber die Aussagen der Befragten, lässt sich vor allem bei den deutschen Interviewpartnern ein Fehlen der Zuverlässigkeit oder des Engagements nicht erkennen. Die deutschen Befragten sind vor allem getrieben durch ihren individualistischen Einfluss, der sich auf die Loyalität und die Zuverlässigkeit der Mitarbeit auswirkt. Denn diese kulturelle Eigenschaft kann die Motivation, den Einsatz und das Engagement erhöhen, weil die Leistung hier einen hohen Stellenwert hat. Es wird immer wieder erwähnt, dass man ein schlechtes Gewissen bekommt, wenn man nicht arbeitet (auch während der Mittagspause) (vgl. B11, Absatz 15), oder dass man das private Leben einschränkt, früher anfängt zu arbeiten, wenn viele Aufgaben zu erledigen sind (vgl. B08, Absatz 31). Dies kann allerdings auch zu Herausforderungen führen, denn alle deutschen Befragten erwähnten den steigenden Stress, mit dem sie konfrontiert sind. Der Stress entsteht vor allem dadurch, dass Sie sich selbst den Druck machen, auch außerhalb der Arbeitszeiten zu arbeiten. Vergleicht man dies mit den türkischen Befragten, erkennt man, dass diese eine andere Einstellung zur Arbeit haben. Es wird zwar der gesteigerte Stress und die langen Arbeitszeiten erwähnt, aber es besteht eine generelle Empörung über die längeren Arbeitszeiten, die aber von Seiten des Unter-

nehmens erfragt werden (vgl. B10, Absatz 99). Hier erkennt man, dass das Engagement durch die hohe Machtdistanz innerhalb der Unternehmen stark reduziert werden kann. Außerdem beklagen die türkischen Befragten, dass ihr berufliches Netzwerk darunter leide, wenn Sie sich im virtuellen Raum bewegen, was ebenfalls einen großen Einfluss auf die Loyalität und das Engagement der türkischen Interviewpartner haben kann. Dies lässt auf die kollektivistische Seite der Türken schließen, da sie die Loyalität zu einem Unternehmen davon abhängig machen, wie stark ihr berufliches Netzwerk damit verbunden ist (Peters et al. 2009). Nichtsdestotrotz ist ein gewisses Engagement seitens der türkischen Befragten zu erkennen. Im Gegensatz zu den deutschen Arbeitnehmern, wird hier nicht der Leistungsdruck als Motivation zum Arbeiten erwähnt, sondern das Ausmaß der sozialen Verbindung zu den Teamkollegen und der Führungsebene (vgl. B07, Absatz 16-17; B03, Absatz 61, 65). Es wird erwartet, dass sie nicht gegen soziale Erwartungen und Normen verstoßen und Arbeitsabläufe nicht stören. Kollektivistische Kulturen sind harmoniebedürftig. Hält man sich nicht an seine Verpflichtungen, können die Teammitglieder darunter leiden und es kann zu Konflikten kommen. (Hofstede 1980)

Zusammenfassend muss darauf geachtet werden, dass auf türkischer Seite eine starke soziale Bindung zwischen Teammitgliedern herrscht, um auch Loyalität und Engagement im virtuellen Raum beizubehalten. Gleichzeitig sollte man darauf achten, dass auch ein gewisses Vertrauen seitens Führungsebene existiert, und den Mitarbeitern eine gewisse Work-Life-Balance angeboten wird, damit diese die Zeit nutzen können, um Beziehungen aufbauen zu können, die daraus folgend die Motivation und das Engagement erhöhen. Auf deutscher Seite besteht kein Risiko an reduzierter Loyalität. Jedoch kann der gesteigerte Leistungsdruck später auch Auswirkungen auf die Performance ausüben.

**Kontrollmechanismen und Führung** - Um die geografische Distanz von Mitarbeitern zu überbrücken ist es je nach Organisationskultur, Nationalkultur und Struktur der Arbeit notwendig, Kontrollmechanismen entweder abzubauen oder zu errichten. Dies führt zu erhöhten Koordinationsproblemen und seitens der Führungskraft kann es auch zur Herausforderung führen, wie etwa die Identifizierung und Überwindung kultureller Unterschiede oder die Sicherstellung, dass alle Teammitglieder in einem virtuellen Team gehört werden. Diese Kategorie wurde

also zu Textabschnitten zugeordnet, die Kontrollmechanismen und Führungsthemen in jeglicher Hinsicht erwähnen, um dann anschließend in einem Vergleich überprüfen zu können, ob es kulturelle Unterschiede zwischen deutschen und türkischen befragten Arbeitnehmern gibt.

Bei der Frage an alle Interviewpartner, in welchem Ausmaß Telearbeit in den Organisationen vor der Pandemie angeboten wurde, antworteten alle mit der gleichen Aussage: Home-Office wurde entweder gar nicht angeboten oder wenn es angeboten wurde, dann wurde es trotzdem von der Führungsebene nicht gerne gesehen. Bei beiden Kulturen mag es an der stark ausgeprägten Unsicherheitsvermeidung liegen. Das Vertrauen zwischen Arbeitgeber und Untergeben ist relativ gering und Manager verringern das Gefühl an Unsicherheitsvermeidung oft durch Vorschriften, formale Verfahren, Systeme und Rituale. Telearbeiter sind weniger sichtbar und schwieriger zu überwachen und aus diesem Grund, kann man schlussfolgern, dass dies der Grund ist, warum in Deutschland und in der Türkei bisher kaum Home-Office eingeführt wurde (vgl. auch B01, Absatz 33; B06, Absatz 4-5; B05, Absatz 7; B10, Absatz 14-18; B12, Absatz 32).

*„Actually, in my company, in corporate companies, it's not possible. I mean, before the pandemic, of course, in Start-ups you have much more options, options when you tell your managers: Can I start work from home for this week or just for a few days? Usually they say, OK, but it is not the company which offers it to you. Usually, you just need to ask to your manager and if he or she is OK with this, you can do this. But just for a few days or for a few weeks in one year but in corporate it's not (...) It was not possible actually to work remotely.“ (B03, Absatz 8-9)*

Durch die Pandemie wurden die die meisten Unternehmen gezwungen ihre Arbeitskräfte ins Home-Office zu schicken und aus dem Grund mussten die Führungskräfte einen Weg finden, ihr Team zu bewältigen.

Bei den deutschen Interviewpartnern nutzten Führungsebenen und Teamleiter agile Projektmethoden, um weiterhin Strukturen aufrecht zu erhalten und somit die Unsicherheit zu vermindern (vgl. B01, Absatz 17; B06, Absatz 20-21; B08, Absatz 84-87; B09, Absatz 35). Zusätzlich verfügt die deutsche Kultur über eine geringe Machtdistanz, was bedeutet, dass im Kontext des virtuellen Arbei-

tens, eher Wert auf Zusammenarbeit, Dezentralisierung und egalitäre Beziehungen zwischen Managern und Beschäftigten gelegt wird. Verbindet man dies mit der individualistischen und maskulinen Komponente der deutschen Kultur, stellt man fest, wie gut Home-Office im Sinne der Führungsebene und der Kontrollmechanismen in Deutschland funktioniert:

*„Er als Führungskraft hat mich da schon ganz gut eingefangen. Also ich würde mal sagen, aber der erste Monat war für mich so ein bisschen chaotisch, wo ich gefühlt irgendwie die ganze Zeit gearbeitet habe. Und das hat sich dann aber relativ schnell eingependelt. Eben durch diese Struktur von Dailys, wo er dann selber auch schon bisschen gesagt hat so, das ist aber ein bisschen viel für die Woche. Zeig mir mal deine 3 Top Prio Aufgaben, die du die Woche schaffen willst und alles was darüber hinaus ist, ist nett und schön und Bonus. Aber das sind jetzt die wichtigsten Punkte. Konzentriere dich darauf. Macht die drei Sachen gut. Das hat mir auf jeden Fall geholfen, mit der Zeit einzuschätzen, was denn von mir eigentlich wirklich erwartet wird.“ (B01, Absatz 28-29)*

*„Also bei meinem Team damals noch, als ich wie gesagt Team-Lead war und nicht Programmleiter. Beim Team-Lead wollte das Team, die Dailys, weil sie den Kontakt zueinander wollten. Und ich meine, ich hatte das Team zu dem Zeitpunkt zwei, drei Jahre fast gekannt, ich kannte die Leute und ich wusste, ich kann mich blind auf die verlassen und dass sie ihre Sache machen. Also, wenn man diese Beziehung schon hat und auch davor schon Erfahrungen gesammelt hat mit Homeoffice gar kein Problem.“ (B06, Absatz 21)*

*„Es ist halt so, dass er schon von Anfang an gesagt hat, dass er nicht diese klassische hierarchische Vorstellung davon hat. [...]. Mir untergestellt sozusagen, sondern dass er schon gerne möchte, dass wir auf Augenhöhe zusammenarbeiten und dass er sozusagen eher für mich eine Stütze ist, wenn ich Hilfe brauche oder Fragen habe oder mich weiterentwickeln möchte. [...] Deswegen er wollte nicht so eine klassische hierarchische Stufe zwischen uns stellen. (B09, Absatz 45)*

Auch erwähnt die deutsche Gruppe, wie wichtig die direkte und klare Kommunikation mit der Führungskraft sei. Dies zeigt die niedrig ausgeprägte Kontext-

Kultur, die eine direkte Feedback-Kommunikation fördert. Dies kann dann zur besseren Koordination und einer besseren Zusammenarbeit führen (vgl. B08, Absatz 87; B06, Absatz 35; B01, Absatz 27). Es sollte auch noch erwähnt werden, dass, die individualistische Kulturprägung betrachtend, Kontrollmechanismen seitens der Führungskraft teilweise erhöht wurden, aber ausschließlich aus dem Grund, um einerseits das persönliche Empfinden der Arbeitnehmer festzustellen und andererseits die angehäuften Überstunden zu kontrollieren (vgl. B01, Absatz 13; B06, Absatz 18; B08, Absatz 89, B09, Absatz 35).

Die türkische Kultur ist zusätzlich zu der hohen Unsicherheitsausprägung auch durch eine starke Machtdistanz beherrscht. Bei der Analyse des türkischen Materials erkennt man durch diese kulturelle Kombination eine typisch zentralisierte und hierarchische Organisationsstruktur, bei der Vorgesetzte und Untergebene am selben physischen Arbeitsplatz nach einem kollektiven zeitlichen Arbeitsplan arbeiten, der es der Führungsebene ermöglicht, die Tätigkeiten der Mitarbeiter direkt zu koordinieren und zu kontrollieren (vgl. B12, Absatz 59; B10, Absatz 79; B04, Absatz 45).

*“Everybody knows their tasks and my manager doesn't inspect me for at least two or three years. I do my tasks, I do my job, and if I don't, there will be some errors occurred. That's why if everything is normal, that means I'm doing my job correctly. That's why I don't need to be inspected. And we have a target or targets, right? We have targets. We are getting our targets in the beginning of the year and at the end of the year. You are graded with the results of your year.” (B10, Absatz 107)*

Auch wichtig ist, ausgezeichnet durch den Paternalismus der türkischen Kultur, die Beziehung zur Führungskraft. Durch die Telearbeit scheint dies geschwächt zu werden, was für den Manager und seinen Untergebenen schlechte Auswirkungen sein können, da von der Manager-Seite her das Vertrauensverhältnis geschwächt werden könnte und von der Angestellten Seite her nach Angaben der Interviewpartner, der Respekt und die Wertschätzung fehlt.

*„I mean, I think he's much more busy because he's working remotely and everyone called him when something came up. So I think he's really busy. But also I don't see him face to face. And so I didn't have a chance to build a*

*reliable relationship with him. I mean, I did not have a coffee with him just for ten minutes, for example. I just see him doing a video, of course. And also we have made one-to-one sometimes, but they are mostly work related. So he told me that I want to spend much more time with you and your team-mates, especially if we go to office after this Lockdown, I want to see you. I want to have a lunch with you and your team members. I want to drink coffee- so I have a not bad, of course, but it's a good relationship, but I have a distant relationship between my me and my boss right now. And I think it's because of working remotely.” (B03, Absatz 66-71)*

*“I mean, I think this is really a good thing because if you don't do this, you are just sitting in front of your screen from the beginning until tonight you are just working. You just eat some stuff when you feel hungry. But I think this is not a good way to work because you can feel, like, you are not valued. I feel like you are just a workers, you are just working from home.” (B03, Absatz 25)*

Ebenfalls ein Ausüben der Machtkontrolle ist, dass türkische Führungskräfte die befragten Mitarbeiter einfach nur so in Büro schicken, um sie an das Verhältnis zum Unternehmen zu erinnern:

*“they can't manage these situation efficiently, actually. They are they're sending us in an empty office. Therefore, for having Synergy. Yeah, it's stupid.” (B10, Absatz 93)*

Diese Faktoren können sehr stark erfolgreiches virtuelles Arbeiten negativ beeinflussen.

**Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben** - Durch das Arbeiten in der Pandemie entstand ein anderes Verhältnis zwischen Privat- und Arbeitsleben. Der private Wohnort und der Arbeitsplatz sind nun ein und derselbe Ort, was Auswirkungen nicht nur auf das Privatleben, sondern auch auf das Arbeiten an sich und die Einstellung zur Arbeit seitens des Individuums mit sich bringt. Dies führt auch zu einem veränderten Selbstverständnis als Arbeitnehmer, Familienmitglied und Karrierewilliger.

Bei der Analyse des erhobenen Materials für diese Forschung wurde sowohl auf türkischer als auch auf deutscher Seite das Thema stark behandelt:

*"Aber trotzdem fand ich es schwierig, nicht diese räumliche und mentale Trennung zwischen Beruf und Privatleben haben zu können, weil eben auch der Arbeitsweg entfallen ist. Ich hab's teilweise wirklich so gemacht, dass ich morgens vor der Arbeit einmal um Block gegangen bin und gesagt habe: So, jetzt fange ich an zu arbeiten. Also zwischen Frühstück und Arbeit, um mir selber sozusagen einen Arbeitsweg zu simulieren und das mental trennen zu können und dann halt abends das Gleiche wieder." (B01, Absatz 11)*

*"It was hard for me because I wasn't prepared, we all actually we were not prepared in the home because we are not... It's not something familiar with me to be with the family, with the brother all the time. It was hard, but then it was getting normal, and after some time I bought some equipment for me to make my room an office, for example, I bought a new table, I bought some equipment for example, a stand for computer and a good chair, for example." (B10, Absatz 22-23)*

Beide befragten Gruppen beschrieben die plötzliche Umstellung in das Home-Office durch die Pandemie als sehr schwer und beide Gruppen erwähnten die Unsicherheit und die fehlende Struktur, die es am Anfang gab (siehe oben). Nach der Eingewöhnungsphase und nachdem das nötige Arbeitsequipment beschafft wurde, sind jedoch Unterschiede zwischen den türkischen und deutschen befragten Arbeitnehmern zu erkennen, welche sich auch auf die Nationalkultur zurückschließen lassen.

Auf türkischer Seite sahen die Befragten einen erheblichen Vorteil in der Telearbeit, dass sie die Zeit, die normalerweise für den Arbeitsweg aufgebraucht wird, mit ihrer Familie nutzen konnten:

*„It is so it is in one side, it is nice. So, uh, because I don't spend time with commuting, getting ready, going take a bike. So it was about forty five minutes I gained. And so in that time I spent that time, which I commit normally to have a nice breakfast at proper time and with my wife and my daughter. So it is a good time now for us to get to do a breakfast together. (B02, Absatz 14)“*

*I can have breakfast with my wife. Maybe I can we can have our breakfast sometimes at 10:00, sometimes at 12 o'clock, sometimes at the beginning of*

*the day, nine or eight thirty, so we can be flexible about it then. That's better.*  
(B12, Absatz 36)

Vergleicht man das mit den deutschen Befragten, so lassen sich die kulturellen Unterschiede sofort feststellen. Denn die deutschen Interviewpartner erwähnten in keiner Weise die Zeit mit ihrer Familie und ihren Lebenspartnern. Stattdessen nutzten diese zusätzliche Zeit für sich selbst und gingen Hobbys nach, wie Sport, Yoga, etc:

*“Also erst einmal, also wenn ich mal davon ausgehe nur im Homeoffice zu sitzen, also die Office Woche würde ich jetzt mal weglassen, dann wäre normaler Start, dass ich schon eineinhalb Stunden vor Arbeitsbeginn aufstehen und dann Sport mache. So bisschen Me-Time, Meditation Whatever, also Freeletics, Yoga, Meditation.”* (B08, Absatz 31)

Dies lässt sich auf die maskuline Seite der Deutschen beziehungsweise die feminine Seite der Türken zurückführen. Letztere ziehen laut Hofstede (1980) eine Work-Life-Balance vor, da feminine Kulturen einen großen Wert auf Fürsorge legen und ihnen Lebensqualität wichtiger zu sein scheint als wirtschaftlicher Erfolg. Die Unterschiede deuten ebenfalls auf die spezifischen und diffusen Kulturstandards nach Hall (1981). Die Türken gehören, wie bereits erwähnt zu den diffusen Kulturen. Sie trennen nicht ihre Lebensbereiche stark ein, sondern das Private kann auch Zugang zum Arbeitsleben haben und umgekehrt. Die deutschen Befragten hingegen wiesen starke Hemmnisse mit der Umstellung ins Home-Office auf, da die Vermischung des Arbeits- und Privatlebens für sie eher eine Bürde, als ein Privileg sei. Die deutsche Kultur ist sehr stark spezifisch ausgelegt und folglich ist für die Deutschen eine Trennung der beiden Arbeitsbereiche sowohl mental als auch physisch von Nöten:

*„Ich bin zwischendurch umgezogen und bin jetzt auch noch im Ausland. Das heißt, ich habe jetzt schon verschiedene Homeoffice Orte durch. Aber das, was du gerade gesagt hast, das habe ich tatsächlich an jedem Ort so gemacht, dass ich immer das immer versucht habe, einem anderen Ort zu arbeiten, als den, den ich den Rest des Lebens habe. Also nicht z.B. jetzt. Jetzt gerade arbeite ich halt auf dem Balkon. Wie gesagt, im Ausland ist es warm. Ich könnte auch am Esstisch arbeiten, aber das mache ich halt bewusst*

*nicht, weil es eben für mich der Esstisch ist und zwar, dass ich dann (...), also es geht sogar soweit, dass wenn ich dann irgendwie nach der Arbeit auf dem Balkon sitze, dann stelle ich den Tisch halt anders hin, damit es für mich irgendwie ein Unterschied macht. Klingt blöd, aber es funktioniert irgendwie, dass ich zumindest einen anderen Blickwinkel habe.“ (B01, Absatz 16-17)*

*„Ja, ich glaube, es fließt. Also es hält eine schwache Trennung nur noch zwischen Privat und Berufsleben. Zum einen so die On und Off Hours. Du bist irgendwie ständig erreichbar und zum anderen machen, wenn man zusammen Homeoffice macht, fließt natürlich das auch beim Mittagessen oder beim Abendessen mit ein, weil man ja vom anderen mitkriegt, was der so macht. Und so war man halt unter der Woche weg, und der andere hat nicht viel von der Arbeit mitbekommen und dann ist man Donnerstagabend nach Hause gekommen und es war halt so ein Change of Topics und das hast du jetzt im Moment halt nicht.“ (B08, Absatz 28)*

*„Also da bin ich halt schon flexibler und hab das Gefühl, ich kann ja schneller in die Pause oder in mein Privatleben starten. Obwohl der Übergang natürlich fließender ist. Auch. Also es ist nicht so ein klares: Hier bin ich im Büro und arbeite und da mache ich etwas mit Freunden, sondern es ist halt eher ein fließender Übergang. So ja gerade genug gearbeitet. Aber jetzt kann ich gleich auf mit Freunden machen und vielleicht ab und zu noch aufs Handy gucken.“ (B09, Absatz 20)*

*„Weil Vorher bist du einfach, hast in du deinen Arbeitsplatz gelebt, weil es halt mein Wohnzimmer war und wir haben beide zusammen dort gearbeitet. Rücken an Rücken, was auch fürs Privatleben, auch für das Beziehungs Privatleben auch nicht so gut ist, weil wir ja keine Kollegen sind, sondern ein Ehepaar. Wir sind dann aber trotzdem da einfach gezwungenermaßen auch zu Kollegen geworden und haben uns dann auch mal voll gemotzt über was jetzt blöd in der Arbeit läuft den ganzen Tag, was du ja normalerweise nicht haben würde es, sondern man sieht sich dann halt abends redest 10 Minuten über die Arbeit. Es ist vielleicht auch was schon gekocht hat, wieder abgekühlt und so. Und das kann natürlich auch zu lustigen Dynamiken führen. Ich kann sagen, ich bin jetzt also ich bin jetzt froh, dass wir halt das Office ha-*

*ben. Dadurch hat sich die Struktur, also jetzt mittlerweile will ich auch gar nicht mehr aus dem Home Office raus, weil ich mich jetzt so gut eingependelt hab und so gut arbeiten kann von zuhause aus. Jetzt kann ich die Tür zumachen zu meinem Office. Jetzt hab ich keinen Grund mehr ins Office zu fahren, außer vielleicht mal alle zwei Wochen einen Kollegen persönlich Hallo zu sagen, aber ansonsten würde ich für immer im Home Office zu bleiben.“(B11, Absatz 33)*

Wie bereits kurz erwähnt, zeichnet sich im Gegensatz zu den femininen türkischen Befragten die maskuline Seite der deutschen Interviewpartner stark heraus. Es zeigt sich, dass die deutschen Befragten sich sehr schwer mit dem Konzept der Work-Life-Balance tun. Viele sind bereit, ihre Zeit, die sie eigentlich durch den fehlenden Arbeitsweg gewonnen haben, für Überstunden aufzugeben (vgl. B08, Absatz 31). Einige empfinden sogar ein schlechtes Gewissen nicht die gewonnene Zeit für Freizeitaktivitäten zu nutzen (vgl. B11, Absatz 43; B08, Absatz 92; B06, Absatz 47).

Abschließend betrachtet, kann man jedoch sagen, dass auch auf deutscher Seite die Work-Life-Balance immer wichtiger wird. Obwohl Lebensbereiche immer noch stark abgetrennt betrachtet werden, schätzen die deutschen Befragten ihre Freizeit immer mehr. Es ist also eine kleine Verlagerung hin zu der femininen Seite zu erkennen.

**Kontext und Kommunikation** - Kommunikation ist eine sehr wichtige Einflussgröße auf Arbeitsprozesse und Leistungen. In der Virtualität entfallen viele Kommunikationsmuster, wie etwa Mimik und Gestik, und die Kommunikation wird allein auf formale Besprechungen reduziert. Es entsteht ein verändertes Bewusstsein für Kommunikation. Die Herausforderungen, die damit einhergehen, sind ein Mangel an informeller Kommunikation, damit verbunden ein erschwerter Wissenstransfer und fehlendes Feedback. Zudem schließt diese Kategorie auch mit ein, wie Menschen mit der Nutzung von Zeit und Raum, sowie Ablenkungen umgehen.

Die deutschen Befragten nutzen ihre monochrones Verhalten und direkte Kommunikation, um die geografische Distanz zu überbrücken. Durch strukturelle Arbeitsweisen, tägliche Meetings zur Aufgabenbesprechung und immer wieder eingestellte Feedback-Gespräche wurde versucht das Risiko an mangelndem In-

formationstransfer zu minimieren (vgl. B06, Absatz 23; B08, Absatz 83; B09, Absatz 8):

*Es gibt schon viele Leute, die auch proaktiv sind, würde ich mal behaupten. Aber sehr, sehr viele sind auch reaktiv. Gerade die Kollegen in Indien tun sich da sehr schwer, proaktiv zu sein. Also muss man wirklich immer auf die zugehen und mit den sprechen und abklären, was jetzt eigentlich verkehrt läuft. Oder was ist los? Brauchst du Hilfe, brauchst du Unterstützung und so weiter und so fort. Jetzt bei uns im kleinen Team hat es super gut funktioniert. Wir hatten dann mal unsere Regel Termine, zu denen wir gesprochen haben. (B11, Absatz 17)*

Die deutsche Kultur ist zudem eine maskuline Gesellschaft, was bedeutet, dass im Sinne des Aufgabenfortschritts darauf geachtet wird, dass alle nötigen Informationen weitergegeben werden. Nichtsdestotrotz erwähnen viele, dass sie Angst haben, dass ihnen Informationen entgehen. Dies kann vor allem dadurch passieren, dass sie durch ihren individualistischen Charakter „Ich“-getrieben sind, Team-Gespräche als eine Ablenkung empfinden und so ein Mangel an informeller Kommunikation herrscht (vgl. B11, Absatz 15; B09, Absatz 65; B08, Absatz 81; B01, Absatz 21).

Für die türkischen Befragten scheint die informelle Kommunikation kein Problem zu sein. Dies ist vor allem durch die kollektivistische und feminine türkische Gesellschaft zu begründen. Es werden auch in der Virtualität weiterhin informelle Meetings aufgesetzt, die rein zur privaten Kommunikation und zum Erhalt der Beziehungen zu den Kollegen dienen soll (vgl. B02, Absatz 25; B03, Absatz 25; B03, Absatz 27; B07, Absatz 17). In Bezug auf den Kontext des virtuellen Arbeitens und der Kommunikation erscheinen hier auch keine Herausforderungen, trotz der polychronen und femininen Kultur. Es wird weniger etwas über Ablenkungen erwähnt, denn für sie sind Meetings für den sozialen Austausch keine Ablenkung, sondern notwendig:

*Uh, and at beginning, some people were really that much direct with me. I told them, I don't know this topic. I don't know this company. I just started last week. I was saying stuff like that. But they keep doing it like you should do this. You should do that, but some people also were nice to me and they*

*were trying to understand me, who I am, what do I like to do, how did the pandemic affect me. So even after some time I realized that, at the meetings, which I have small talks, that makes me much more efficient at the meeting and people I don't know or I don't have any small talk, I feel sometimes very stressful. I just want to talk to all the items, meeting items and let them go. (B03, Absatz 27)*

Trotzdem muss erwähnt werden, und der obige Absatz unterstreicht dies, dass ein Vertrauen zuerst aufgebaut werden muss, damit informelle Kommunikation, Wissenstransfer und Feedback untereinander passieren kann.

**Selbstmanagement** - Telearbeit beziehungsweise virtuelles Arbeiten erfordert ein gewisses Maß an Selbstmanagement, da einerseits Kontrollmechanismen durch die Führungsebene wegfallen und andererseits auch die Motivation durch die Distanz zu den Teammitgliedern verringert werden könnte. Es besteht also auch eine Interdependenz mit den anderen Kategorien, die für diese Forschung erarbeitet wurden. Ein höheres Maß an Unabhängigkeit führt zur besseren Anpassung an die Telearbeit. Unter dem Begriff Selbstmanagement wird im Kontext dieser Arbeit auch der Grad an Beharrlichkeit, die Lern-Motivation und Kreativität verstanden, die helfen selbstständig die Tätigkeiten auszuführen.

Für die Forschung wenig überraschend, haben die deutschen Befragten keinerlei Beschwerden gegenüber dem selbstständigen Arbeiten erwähnt. Die deutsche Kultur ist eine der am stärksten ausgeprägten individualistischen Kulturen (Hofstede 1980). Leistung bedeutet für sie einen hohen Stellenwert und der Raum für Selbstbestimmung und proaktivem Arbeitsverhalten kann die deutschen befragten Arbeitnehmer besonders motivieren. So erwähnten einige Deutsche, dass sie entspannter zuhause arbeiten könnten, weil sie nicht durch andere Teamkollegen abgelenkt werden würden und sich voll und ganz auf die Arbeit konzentrieren könnten (vgl. auch B06, Absatz 15; B11, Absatz 8-11; Absatz 44-45):

*„Grundsätzlich glaube ich ist es so, ist es die Availability, die sich durch den ganzen Tag zieht und außerdem während des Abendessens glaub ich ähnlich wie beim Lunch und dann abends, während der letzten Stunden um so Heads downtime mal für sich zu arbeiten. Das war dann recht angenehm, weil du bist ungestört und sitzt auch nicht im Team Raum mit fünf anderen.“*

*Dann hast am Abend noch ein bisschen Konzentrations- und Fokus-Zeit.“*  
(B08, Absatz 39)

Gleichzeitig lässt sich auch das monochrome Denken (nach dem Kulturstandard nach Hall (1981)) bei den deutschen Interviewpartnern erkennen. Alle erwähnten eine stark eingehaltene Routine, die sich auch an den früheren Arbeitszeiten anlehnt. Die Einhaltung dieser Routine, half ihnen selbständig Aufgaben zu erledigen und weiterhin motiviert den Verpflichtungen nachzugehen. (vgl. auch B06, Absatz 15; B08, Absatz 31; B09, Absatz 15-16):

*„Genau, und dass ich halt wirklich Routinen mache, dass ich versuche, immer zwischen 12 und Viertel nach 12 in die Mittagspause zu gehen. Genau so. Aber halt auch immer um eins wieder anfangen. Damit das nicht so schwerfällt, versuche ich mir Termine um eins zu setzen, dass ich halt wirklich dann auch wieder in der Verpflichtung bin.“* (B01, Absatz 17)

Auf der türkischen Seite hingegen konnte man keine spezielle kulturelle Besonderheit erkennen. Einige erwähnten, dass sie ihren Teamkollegen vertrauen, was eine Tendenz hin zur kollektivistischen Seite der Türken aufweist. Durch das gegenseitige Vertrauen und das Bedürfnis nach Harmonie, würden türkische Teammitglieder durch die Erfüllung der Aufgaben sicherstellen, dass es zu keinen Konflikten kommt (vgl. B03, Absatz 51). Auch scheint die Struktur der Organisation einen Einfluss auf das Selbstmanagement zu haben. Die türkischen Organisationen sind stark geprägt von einer hohen Machtdistanz. Das bedeutet, dass komplette Projekte selten an Untergebene delegiert werden, sondern nur einzelne kleine Teil-Aufgaben. So entsteht ein System, das über integrierte Kontrollmechanismen verfügt. Denn jeder Mitarbeiter hat seine Aufgaben zu einer bestimmten Deadline auszuführen. Wenn diese Deadline nicht eingehalten wird, wird dies sofort vom System erkannt. Führungskräfte müssen also nicht sicherstellen, dass die Mitarbeiter ihre Aufgaben rechtzeitig und zuverlässig erledigen:

*I So how is your boss controlling you, like whether you did your tasks or not?*

*B10 Not actually. Everybody knows their tasks and my manager doesn't inspect me for at least two or three years. I do my tasks, I do my job, and if I don't, there will be some errors occurred. That's why if everything is normal, that means I'm doing my job correctly. That's why I don't need to be inspect-*

*ed. And we have a targets or targets, right? We have targets. We are getting our targets in the beginning of the year and at the end of the year. You are graded with the results of your year. (B10 Hasan, Absatz 106-107)*

**Zwischenmenschliches Vertrauen und Beziehungsqualität** - Wie bereits im Theorieteil erwähnt, riskiert Telearbeit oder das Arbeiten im virtuellen Raum den informellen Wissenstransfer. Dieses Risiko kann durch zwischenmenschliches Vertrauen, also Offenheit, Ehrlichkeit und Respekt zueinander, reduziert werden, denn dies führt zur offenen und ungefilterten Kommunikation. Ebenso kann die Beziehungsqualität eine bereitwillige Koordination und Zusammenarbeit im virtuellen Raum fördern. Folglich gehört diese Kodierung als eine der wichtigsten Voraussetzungen für virtuelles Arbeiten. (Carillo et. al 2020)

Bezogen auf diese Kategorie lassen sich viele kulturelle Unterscheide erkennen, die einen großen Einfluss auf das virtuelle Arbeiten ausüben. Die spezifische bzw. diffuse gekoppelt mit der maskulinen oder femininen kulturellen Ausprägung ist in dem enthobenen Datenmaterial sehr klar festzustellen. Die Deutschen sind stark spezifisch und maskulin. Nach unter anderem Hofstede (1980) Sie trennen Lebensbereiche stark ab und Leistung ist ihnen wichtiger als Freundschaft mit den Arbeitskollegen. Zudem sind maskuline Gesellschaft stark wettbewerbsorientiert, was das Vertrauen auch stark vermindert. Bezogen auf die Telearbeit und das virtuelle Arbeiten könnte dies die verbundenen Risiken des Home-Office-Arbeitens laut der Literatur erhöhen (Peters et al.). Der gesteigerte Wettbewerb wird sehr wohl unter den deutschen Befragten erwähnt:

*„Und ja, ich meine, der Umgangston ist sowieso finde ich sehr schwierig. Mit manchen Leuten ist das halt schon sehr Ellbogen und competitive und ich glaube, dass das nochmal heftiger geworden. Im Homeoffice weil, ich hab das Gefühl, manchmal, dass die Distanz fehlt zum Gegenüber. In dem Sinne, dass du halt, wenn du jemanden persönlich angreifst und der vor dir sitzt, hast du vielleicht noch eine höhere Hemmschwelle, als wenn du jemanden über ein Video oder über Call halt dann anschreist oder ankreidet oder was auch immer. Also ich glaube das schon so.. Ja, solche Sachen schneller eskaliert sind als vielleicht, wenn man sich persönlich getroffen hätte. Ja, doch denke ich schon.“ (B11, Absatz 69)*

*„Ich glaube tatsächlich, dass es teilweise sogar schwieriger wäre, weil meine Kunden wahnsinnig schwierig sind und ich bin halt jetzt geschützt hinter meinem Computer. Wenn sie mich ankotzen, mach ich kurz die Kamera aus, fluche und mache die Kamera wieder an. aber das liegt natürlich jetzt sehr an meinem Environment. Denn ich bin in einem im High Stresses, high politic, high alles und jeder will den anderen eigentlich das Messer seinen Rücken rammen, damit man seine eigene Haut rettet. Das macht es sich echt schwierig.“ (B06, Absatz 35)*

Auch sehen sie ihre Kollegen nur als Arbeitskollegen an und nicht als Freunde, das bedeutet, dass Gesprächsthemen hauptsächlich arbeitsbezogen sind (vgl. B09, Absatz 30; B11, Absatz 44-45). Jedoch wird die Tatsache, die eigenen Arbeitskollegen nicht mehr zu sehen, nicht als Problem angesehen. Im Gegenteil, für die deutsche Gruppe scheint es für sie besser zu sein, sich zu fokussieren und zu konzentrieren, und die Zeit, die im Büro für das Aufbauen von Beziehungen normalerweise genutzt wird, sehen sie als Zeitverschwendung an (vgl. B11, Absatz 44-45; B08, Absatz 40-41):

*I: „Also du hast gemeint alle zwei Wochen eine Kollegin zu sehen, würde dir da nicht so der soziale Kontakt fehlen. Dass du mal einen Kaffee trinken gehen kannst. Zwischen der Arbeit oder so. Oder überhaupt nicht.“*

*B11: „Nein, das würde ich mir dann eher im Privaten holen. Dass ich mich mit meinen Freunden treffe oder mit meiner Familie treffe. Oder weiß ich nicht Tennis spielen gehe. Solche Dinge sind für mich schon eher soziale Kontakte. In der Arbeit kommt natürlich auch darauf an, mit was du für Leuten arbeitest, aber ich gab jetzt vor meinem Team, da wäre jetzt niemand dabei, dem ich jetzt sag: Mit dem würde ich auch nach der Arbeit mal einen trinken gehen wird. [...] Also nee, wenn ich Socializen will, dann will ich lieber das meiner Freizeit machen. Und in der Arbeit möchte ich eigentlich lieber arbeiten.“ (Absatz 34-35)*

Um Koordination und Kommunikation trotz der Distanz wahren zu können, griffen alle Organisationen in Deutschland auf tägliche Teammeetings zurück, die offene und ungefilterte Kommunikation unterstützen soll. Da die Deutschen eine sehr direkte Kommunikation pflegen, ist hier die Annahme, dass obwohl zwi-

schenmenschliche Beziehungen keinen hohen Wert in Deutschland haben, offene und ungefilterte Kommunikation sehr wohl durch Feedback-Loops und Jour-Fixes gewährleistet wird. (vgl. B08, Absatz 30-31; B08, Absatz 39; B01, Absatz 24-25)

Die Türken hingegen gelten als sehr kollektivistisch, feminine und diffuse Kulturen. Aus diesem Grund sollten sie im Home-Office leichter ein zwischenmenschliches Vertrauen aufbauen und für sie ist die persönliche Interaktion mit den Teammitgliedern sehr wichtig:

*“Right now, we are taking our breaks at the same time. So, for example, between 10, 15, for 15 minutes, we are drinking coffee or we are chatting with each other, or maybe not just maybe you can just have time with your own self drinking coffee or whatever you want. But this really makes us much more efficient because we are going to a meeting together with your friends. And after that you are having a break. And after that everyone can do their own works like emailing, etc.. But I think this is a good Routine.” (B03 Burak, Absatz 23)*

*I'm just thinking twice, but I know that [...] if I write some stuff, a chat or email, I know his or I mean, he or she will answer to me as soon as possible. I mean [...] a person similar very closely, you can see what's important to her or I mean, he will answer me within one hour. Whatever happened, you just sometimes know that. And so I trust my teammates and I just write them some notes and they answer me as soon as possible. Even they are on a meeting if it's critical. I mean, if it's not, they just wait a minute, wait for a few hours and answer me. So I think this is more, much more efficient. (B02, Absatz 51)*

*Ich finde es auch immer ganz gut, dass man halt auch wenn man nur die Stimme hört, von dem ein oder anderen Kollegen einfach mal zu wissen, man ist nicht allein. Wir sind ein Team. Wir sprechen uns ab, jeden Tag, jeden zweiten Tag. Und wer Unterstützung braucht, kann seine Themen gerne in dieser Morgenrunde auch ansprechen. Genau. (B07, Absatz 30-33)*

Viele bezeichnen ihre Arbeitskollegen als Freunde und für sie ist es leichter sich auszutauschen, weil das Vertrauen auch sehr hoch ist. Auch interessant ist, dass die Studien zeigen, dass obwohl die Türken eigentlich über eine stark aus-

geprägte Unsicherheitsvermeidung verfügen, fällt es ihnen nicht schwer, Vertrauen gegenüber unbekanntem Personen im virtuellen Raum aufzubauen:

*„But I try this with one of my suppliers. [...] They are foreigners from another company and I asked them how they feel about Corona, etc., as I said before. And they also keep asking some interesting questions. I mean, for example, do I live in European or Asian side of Istanbul? What do I like to do in my free time, etc.? I ask them and in sort of we became friends after a few meetings. So, I'm like, I'm really looking forward for these meetings right now. I mean, we are just making this meeting one time per week, but I'm waiting for our next week after each and every meeting because I feel like I know them because they showed me some stuff about them.“ (B03, Absatz 27)*

Eine deutsche Befragte hingegen sah es nicht für nötig, mit Externen eine Beziehung aufzubauen:

*“Aber da gab's jetzt nicht irgendwie so Regel Termine. Im Programm ist es jetzt anders. Das Programm arbeitet sowieso zu 100 Prozent agil, d.h. die Stand-ups gab's sowieso schon die ganze Zeit. Und die finde ich eigentlich so jetzt wirklich tatsächlich, dass es auch anders, weil es sind alles Externe, wenn ich die Dailys von meinem Team angeguckt hab, dann haben wir halt auch gefragt: Wie geht's dir? Was machst du da, da, da, da, da und bei den Externen? Ist es wirklich nur so: ich mache jetzt das und das und habe das und das gemacht und das und das und das. Aber fällt mir jetzt so grad auf, dass ich das auch gar nicht mache, dass ich frage, wie es den Leuten geht. Aber andererseits ist es halt so so hart und vielleicht gemein das klingt, ist auch nicht mein Problem, weil ich kaufe einen Skill ein und die werden jetzt wirklich berichtend über Leistung fokussiert.“ (B06, Absatz 21)*

Bezüglich der offenen Kommunikation und der Zusammenarbeit scheinen also auch hier nur wenige Probleme aufzutreten. Allerdings erwähnen viele den sozialen Kontakt, den sie vermissen. Wie im ersten Teil der Arbeit aufgezeigt, sind die Türken sehr feminin und konzentrieren sich auf die Verhaltensweise außerhalb der Rolle, die Teammitglieder unterstützen. Der kollektivistische Charakter der Türken unterstreicht zusätzlich die Wichtigkeit von Aufbau von Beziehungen, denn

in der Türkei läuft vieles über Netzwerke ab. Durch die Virtualität sehen die Befragten dies gefährdet:

*And also, there are some other things which makes work in remote difficult, for example, you can't keep contact with people, you know, what sort of key people, for example, a human resource partner. It's getting harder to keep in touch with them. While working online, or remote work. (B10, Absatz 29)*

*Maybe we didn't have any social life and as I said, taking a coffee break with the teammates, it is a valuable thing. I learned that. And it was more difficult for colleagues who started to the job in the pandemic. They all learned their responsibilities on Skype by presenting our desktops, and they didn't even source. So if I ran into my colleagues at the street, I cannot know him. Maybe that's the problem, maybe social life is in danger while working at home and, you know, in private sector, networking is important. So I guess networking, it becomes harder. (B12, Absatz 41)*

Laut der Theorie erscheint die Fähigkeit Vertrauen aufzubauen als sehr wichtig. Jedoch nach den Aussagen der Interviews können die Deutschen dies durch ihre starke maskuline Seite und ihr Feedbackkultur ausgleichen. Die Türken scheinen zwar diese Fähigkeit zu besitzen, aber sehen das Aufbau von Netzwerken und den Team-Zusammenhalt gefährdet.

**Veränderte Rollenanforderungen** - Mit der Virtualität kommen auch veränderte Rollenanforderungen, wie etwa veränderte Prioritäten, gesteigerte Aufgabenkomplexität, usw., vor. Abhängig davon, inwieweit ein Individuum mit diesen Veränderungen umgehen kann, spiegelt sich dies in der Arbeitsmotivation und der Umstellung in das Home-Office wider.

Im Kontext der Pandemie ist auf beiden Seiten eine starke Unsicherheit zu verzeichnen, was die Rollenanforderungen nochmal verstärkt in den Fokus rückt, da nicht nur im Arbeitsumfeld, sondern auch im Privaten die alltäglichen Abläufe strukturell verändert wurden. Außerdem muss auch beachtet werden, dass in dieser Kategorie viele verschiedene Faktoren eine Rolle spielen, wie zum Beispiel die Arbeitstätigkeiten, die bisherige Arbeitsstruktur, die Arbeitsstunden, usw.

Vergleicht man beide Fälle, dann stellt man allgemein fest, dass die türkischen befragten Arbeitnehmer viel stärker mit veränderten Rollenanforderungen

zu kämpfen haben als die deutschen Befragten (vgl. B12, Absatz 34-35; B10, Absatz 43; B05, Absatz 20-23; B10, Absatz 31-35). Das könnte darauf zurückzuführen werden, dass die deutschen Befragten viel autonomer und selbstständiger arbeiten (siehe Unterkapitel Selbstmanagement). Auch das monochrome Denken scheint dazu zu führen, dass die deutsche Gruppe strukturierter an Unbekanntes herangeht und auch besser mit neuen Aufgaben oder einer gesteigerten Aufgabenkomplexität umgehen können. Stark aufgefallen ist, dass die deutschen Interviewpartner alle das Einführen von neuen agilen Projektmanagement-Tools angesprochen haben. Das unterstützt die These der monochronen, individualistischen Arbeitsweise der Deutschen. Bei der Untersuchung des türkischen Materials fällt auf, dass die polychronen und machtabhängigen Türken mit der gesteigerten Komplexität nicht so gut umgehen können. Es gibt keine festgelegten Arbeitsstrukturen, was dazu führt, dass am Wochenende, früh morgens und/oder spät abends gearbeitet wird. Das türkische Arbeitssystem nutzt die Vorteile des Home-Office-Arbeiten aus, sodass die Mitarbeiter sich gezwungen sehen, zu jeder Uhrzeit arbeiten zu müssen. Sie fühlen sich von dem System und der Führungsebene allein gelassen, was ein großes Hemmnis des virtuellen Arbeitens darstellt:

*“They don't care about how many hours do you have, do you work in a day? They give you tasks and that's it. Nobody cares about what you want to do at in the evening or at midnight. If you don't finish with your work, you have to work even until midnight.” (B10, Absatz 99)*

*“I mean, you can't even plan your breaks during the day because the phone will come and then all your day might change in seconds. So you don't know what will come. I mean, even if sometimes I try to block hours during the day just so I can actually work on something, but eventually I have to, like, open those hours because it needs to be a meeting or something. So you just change. So now we also send out a mail and we call the balance because we get this feedback a lot from employees. Like there's no work life balance, it's just too busy.” (B05, Absatz 25)*

**Performance und Leistung** - Virtuelles Arbeiten hat auch Auswirkungen auf die Performance und Leistung des einzelnen Arbeitnehmers, denn es kann die Einstellung zur Arbeit und die Zufriedenheit verändern. Stress und erhöhte Leistungs-

anforderungen können sich ebenfalls auf die Performance von Arbeitnehmern niederschlagen. Auch erschwert die Distanz die Evaluation der Leistung und Performance, was zu einer Demotivation von Mitarbeitern führen kann.

Betrachtet man das Material in diesem Kontext und untersucht es nach den kulturellen Aspekten, dann lassen sich hier keine eindeutigen Ergebnisse erkennen. Alle Befragten sind mit mehr Stress und Überstunden konfrontiert. Die deutsche Gruppe arbeitet allerdings Überstunden, um kein schlechtes Gewissen haben zu müssen, wenn sie pünktlich aufhören zu arbeiten, was für den maskulinen und individualistischen Charakter sprechen würde (vgl. auch B06, Absatz 15; B08, Absatz 16-17, B09, Absatz 17-18; B11, Absatz 13) :

*“Was ich generell auch echt schwierig fand, war am Anfang einzuschätzen: Wann ist es genug? Wann? Habe ich ja vorhin schon gesagt. Die Arbeit hört am Anfang nie auf. Oder generell hört sie in einem Startup doch sowieso nie auf. Und dann am Anfang einschätzen zu können, wann es ist genug. Wann hab ich genug gemacht? Wann kann ich quasi Feierabend machen? Das fand ich wirklich schwierig. Im Homeoffice. Weil ich eben nicht gesehen hab, was die anderen gerade machen oder wie die anderen mit ihrer Workload zu umgehen. Und weil man sich natürlich auch einfach wesentlich weniger abstimmen kann, als wenn man eben zusammen in einem Raum sitzt.” (B01, Absatz 27)*

Wohingegen die türkischen Interviewpartner den Stress seitens der Führungsebene empfanden (vgl. auch B12, 34-38; B05, Absatz 19, B03, Absatz 83):

*„They say, there is a thought, I think, that they think we have free time, every time, you know, because they think like this, they invite us, me for meeting in at 10:00 p.m., actually it's not fair and our tasks are harder than before pandemic. For example, my task for 2021 is harder than 2019 plus 2020. Because I can work more efficiently at home. Yeah, is this efficiency or not?“ (B10, Absatz 43)*

Dies kann man einerseits als Ursache der hohen Machtdistanz empfinden, aber andererseits auch durch die sehr unterschiedlichen Arbeitsrechtssysteme in den beiden Ländern. In Deutschland muss die Führungsebene Überstunden unterbinden. In der Türkei gibt es ein striktes Gesetz der Arbeitsstunden nicht. Je-

doch merkt man, dass die Türken sich sehr unter Druck gesetzt fühlen und dass dies starke Auswirkungen auf deren Leistung und deren Motivation hat.

**Genannte Vorteile des Home-Office** - Da die oben aufgeführten Kategorien bisher nur deduktiv aus der Theorie geleitet wurden, können sie nur schwer ein komplettes Bild der Erfahrungen der Befragten Personen wiedergeben. Um das theoretische Material ergänzen zu können und womöglich auch Implikationen für weitere Forschungsthemen geben zu können, wurden die Vorteile und Herausforderungen der befragten Individuen induktiv untersucht.

Neben den auch in der Literatur genannten Vorteilen von Home-Office, also Flexibilität, mehr Freizeit, bessere Work-Life-Balance, nannten die deutschen und türkischen Befragten Vorteile, die sich auch wiederum kulturell erklären lassen. Die Deutschen, die als individualistische und maskuline Gesellschaft auftreten, empfanden es als positiv, dass in Meetings viel öfter über Persönliches gesprochen wurde, oder dass Unternehmen soziale Events anbieten (vgl. auch B01, Absatz 27). Dies kann auch zu einem Aufbrechen des strikten maskulinen Arbeitens führen:

*Und damit haben auch so Team Events viel mehr Bedeutung gewonnen. So Teambuilding Events, wo sie die Leute davor gesagt haben: langweilig. Mach ma halt nochmal so ne Sharing Session. Ist halt jetzt so wirklich. Oh mein Gott, ich lerne andere Leute kennen, mit denen ich am Zusammenarbeiten bin und hab hier einen wertvollen Austausch mit Mitarbeitern. (B05, Absatz 49)*

Weniger überraschend war, dass die deutsche Gruppe mehrfach erwähnt, dass ihre Arbeitsperformance sich deutlich verbessert hat, dadurch, dass sie durch nichts abgelenkt werden können. Dies spricht stark für ihr monochrones und individualistisches kulturelle Verhalten (vgl. B08, Absatz 39; B11, Absatz 11).

Die femininen und kollektivistischen Türken hingegen nannten als Vorteil, dass sie mehr Zeit mit ihren Familien verbringen können (vgl. B02, Absatz 15). Auch erwähnten viele das Thema, zu ihren Verwandten fahren und von dort aus arbeiten zu können.

**Verbundene Herausforderungen mit Home-Office-Arbeiten – Weiterbildung vs. Networking** - Viele der genannten Herausforderungen wurden in den obigen

Abschnitten bereits intensiv erläutert. Auf der deutschen Seite wird der zusätzliche Stress erwähnt, den sich die Arbeiter selbst, durch das schlechte Gewissen zu wenig zu arbeiten, auferlegen (vgl. B01, Absatz 11). Gleichzeitig wird das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben und die Angst informelle Informationen nicht zu erhalten als Hindernis erwähnt.

Die türkischen Interviewpartner hingegen deuteten den fehlenden Kontakt zu den Teammitgliedern und der Führungsebene und die auferlegten Überstunden als Herausforderung. Die kulturellen Unterschiede zu diesen Hürden wurden bereits erklärt. Bei der Analyse des Datenmaterials wurde jedoch eine weitere kulturelle Besonderheit des virtuellen Arbeitens in Bezug auf die Herausforderungen entdeckt. Die individualistischen deutschen Befragten rücken das Problem der persönlichen Weiterentwicklung sehr stark in den Fokus. Es wird erwähnt, dass durch den virtuellen Raum die Möglichkeiten verringert werden, von anderen zu lernen und sich persönlich weiterzuentwickeln, was sich negativ auf die Karriere auswirken würde (vgl. B08, Absatz 81; B08; Absatz 47). Die kollektivistischen Türken hingegen sehen stattdessen das Networking in Gefahr. Durch das Arbeiten von zuhause können wichtige Beziehungen nicht gepflegt oder aufgebaut werden. Dies scheinen die Türken als ein großes Problem zu sehen, denn ein großes Netzwerk ist ein machtvoll Instrument in Bezug auf die Karriereleiter:

*Maybe we didn't have any social life and as I said, taking a coffee break with the teammates, it is a valuable thing. I learned that. And it was more difficult for colleagues who started to the job in the pandemic. They all learned their responsibilities on Skype by presenting our desktops, and they didn't even source. So if I ran into my colleagues at the street, I cannot know him. Maybe that's the problem, maybe social life is in danger while working at home and, you know, in private sector, networking is important. So I guess networking, it becomes harder. (B12, Absatz 41)*

**Home-Office-Arbeiten im Kontext der Pandemie** - Aufgrund der Tatsache, dass Unternehmen pandemiebedingt ihre Mitarbeiter in das Home-Office geschickt haben, hatte dies zusätzlich Auswirkungen auf die individuelle Adaption von Telearbeit, denn Telearbeit ist ein Modell, das ursprünglich nur freiwillig sein sollte und seitens der Mitarbeiter das Bedürfnis von zuhause aus zu arbeiten gestellt werden

muss. Zusätzlich kommt der Faktor der sozialen Isolation hinzu, der durch die Pandemie verstärkt wurde. Aus diesem Grund wurde das Material auch im Hinblick dieser Kategorie analysiert.

Allgemein kann man sagen, dass beide Gruppen am Anfang stark durch Unsicherheit geprägt waren. Nach einiger Zeit jedoch schienen sie sich stark an das Home-Office-Arbeiten gewöhnt zu haben und lernten es auch in gewissem Maße lieben.

Auf deutscher Seite fiel stark auf, dass das Bewusstsein für soziale Interaktion stark in den Vordergrund rückte. Als individualistische und maskuline Gesellschaft sah man die soziale Interaktion mit den Kollegen nicht als eine Priorität, wie bei den kollektivistischen und femininen Türken, die lediglich das Vermissen ihrer Kollegen erwähnten. Auch mussten sich die deutschen Interviewpartner in den Meetings an eine feminine Kommunikation gewöhnen, da einerseits das Privatleben im Arbeitsbereich auftreten kann und andererseits aufgrund der Kommunikation auf einer stark persönlichen Ebene:

*“Weil man sich eben über persönliche Dinge unterhält und zwar nicht irgendwie über was hast du letztes Wochenende gemacht? Sondern heute fällt es mir besonders schwer. Oder hast du die und die Nachrichten gehört? Und man bewertet das, weil man ja über den ganzen Winter immer wieder mit Nachrichten bombardiert worden ist, die jeden persönlich betreffen und jedem irgendwie schwer fallen. Und dadurch hat man sich schon. Naja, wie gesagt, auf einer privaten Ebene kennengelernt, als ich persönlich normalerweise im Büro Setting zugelassen hätte.“ (B01, Absatz 25)*

Die türkischen Befragten hingegen hatten mit solchen Problemen nicht zu kämpfen. Sie litten eher darunter, dass sie sich persönlich nicht sehen konnten. Die femininen Türken bauen in der Regel eine starke Verbindung zu ihren Kollegen auf. Durch die Pandemie konnten sie sich sowohl privat als auch im Arbeitsumfeld nicht mehr sehen. Allerdings glichen sie dies mit informellen Meetings aus, um sich virtuell sehen und unterhalten zu können.

*“We have a WhatsApp group with my team. So every day, several times we just you know, you either ask questions about work or we just like make fun*

*of something like we're very close that we want to continue, but we try to go out together if we can if there's no Lockdown and we have met either in the office or outside a couple of times as well. So we try to see each other as much as we can. And other than that, we didn't. But I know that there are some businesses who did that and before the things went really bad actually before the numbers increased so much. And teams would meet outside and just go for walks or just like sit in the park and eat something, things like that. But because the numbers increase significantly in like the winters, basically since mid-May, the numbers were a little higher. So they didn't actually get to socialize like this. So mostly do virtual meetings. Like coffee talks, yeah. (B05, Absatz 26)*

## 5 Interpretation der Auswertung – Identifizierung von kulturellen Aspekten als mögliche Einflussfaktoren auf das virtuelle Arbeiten

Nach der Auswertung des erhobenen Materials kann nun eine Interpretation der Ergebnisse folgen, um auch Implikationen für Managementbereiche und eine Generalisierung in dem Rahmen der Telearbeit und eines Einflusses der Nationalkultur zu ermöglichen. Die zweite Forschungsfrage dieser Arbeit lautet, inwieweit nationalkulturelle Dimensionen Erfolgsfaktoren beziehungsweise Barrieren für virtuelles Arbeiten sind. Um eine Antwort darauf zu finden, soll nun kurz auf das Modell von Bélanger und Collins (1998) eingegangen werden. Dieses Modell enthält vier Determinanten für den Erfolg von Telearbeit und die Ergebnisse für verschiedene Interessensgruppen. Die Erfolgsfaktoren sind die Merkmale des Unternehmens, die Merkmale des Einzelnen, die Art der vom Einzelnen ausgeführten Arbeit und die Art der für die Arbeit erforderlichen Technologie. Die Determinanten müssen übereinstimmen, um erfolgreiche Ergebnisse der Telearbeit zu gewährleisten. Das heißt, die Determinanten können kombiniert werden, um ein erfolgreiches Ergebnis zu erzielen. Sie erklären auch, dass es möglich ist, dass dieselbe Kombination von Merkmalen zu unterschiedlichen Ergebnissen für verschiedene Interessensgruppen führen kann (Navarrete und Pick 2003; Bélanger und Collins 1998). Ableitend aus diesem Theorem will für die Interpretation gesagt sein, dass keine definierten Erfolgsfaktoren oder Barrieren in diesem Kontext identifiziert werden können. Es gibt viele Variablen, die erfolgreiches virtuelles Arbeiten beeinflussen. Abhängig von dem Material können jedoch *mögliche* Erfolgsfaktoren oder Hemmnisse des virtuellen Arbeitens festgestellt und hilfreiche Implikationen für das Management erläutert werden.

In Bezug auf die Einflussvariable *Loyalität und Engagement* wurde festgestellt, dass die türkischen befragten Arbeitnehmer durch ihre starke feminine und kollektivistische Seite leichter Vertrauen zu Kollegen und der Führungsebene aufbauen können und folglich eine moralische Bindung und eine emotionale Abhängigkeit zu dem Unternehmen aufbauen, was die Motivation der Arbeitnehmer im virtuellen Raum erhöhen kann. Dies kann allerdings durch die hohe Machtdistanz reduziert werden, wenn Manager zu starke Kontrollmechanismen einsetzen, so

dass die Telearbeiter sich nicht wertgeschätzt fühlen und sich von dem Unternehmen distanzieren. Auch fördert eine solche Distanz die fehlende oder sich verschlechternde Beziehung zum Manager, da die Beziehung zu der Führungskraft eine paternalistische ist. Im Virtuellen Raum könnte dies gefährdet werden.

Bei der deutschen Kultur scheinen im Sinne des Engagements und der Loyalität zum Unternehmen die maskuline und individualistische Dimension eine entscheidende Rolle zu spielen. Kulturen, die stark maskulin geprägt sind, werden im virtuellen Raum verstärkt von ihrem Arbeitskontext getrennt, da der fehlende Kontakt zu Teamkollegen und der Führungskraft besteht. Dies könnte dann stark die Loyalität und das Engagement zu der Organisation verringern. Jedoch wird dieser Effekt durch den individualistischen Charakter, nämlich das Streben nach Leistung, Selbstbestimmung und proaktivem Arbeitsverhalten, ausgeglichen. Telearbeiten bedeutet viel Selbstverantwortung und mehr Entscheidungsbefugnisse. Organisationen, die dies individualistischen Arbeitnehmern anbieten, können die Motivation dieser stark erhöhen.

Im Zuge der *Kontrollmechanismen und Führung* können auch hier die kulturellen Besonderheiten das virtuelle Arbeiten positiv oder negativ beeinflussen. Sowohl Deutschland als auch die Türkei sind Kulturen, die durch eine hohe Unsicherheitsvermeidung geprägt sind, was dazu führt, dass Manager im Home-Office verstärkt durch Vorschriften, formale Verfahren und Rituale die Unsicherheit verringern. In der Türkei wird dies verstärkt durch die hohe Machtdistanz und den Paternalismus. Im virtuellen Kontext kann dies bedeuten, dass zu stark eingesetzte Kontrollmechanismen erfolgreiche virtuelle Arbeit riskieren kann. Es hängt jedoch stark davon ab, wie die Aufgabenstruktur aufgesetzt ist. Zentralisierte und hierarchische Organisationsstrukturen haben von vorneherein ein System implementiert, dass Untergebene nach einem kollektiven zeitlichen Arbeitsplan arbeiten lässt, mit voneinander stark abhängigen Arbeitstätigkeiten. Hier sind Kontrollmechanismen nicht von Nöten, da alle Tätigkeiten zu einem bestimmten Zeitpunkt fertiggestellt werden müssen, damit die nächste Prozesseinheit durchgeführt werden kann. Dadurch könnte es jedoch zu einer starken Reduktion der Interaktion zwischen Vorgesetzten und Untergebenen kommen, was sich wiederum negativ auf die *Loyalität und das Engagement* auswirkt. Hier sollten Manager darauf achten trotz Virtua-

lität immer präsent zu sein und dies nicht rein aufgabenbezogen, sondern auch im privaten Raum.

In Deutschland scheint die hohe Unsicherheitsvermeidung durch die individualistische Arbeitsweise und die hohe Feedback-Kultur aufgehoben zu sein. Dies, kombiniert mit einer niedrigen Machtdistanz, führt angeblich dazu, dass im Home-Office Manager und Arbeitnehmer mit solchen Charakteristika eine positive Einstellung zu Home-Office haben, da sie einen hohen Wert auf Zusammenarbeit, Dezentralisierung und egalitäre Beziehungen untereinander legen. Sie betonen die Bedeutung der Autonomie und des Selbstmanagements, was besser mit Telearbeit vereinbar zu sein scheint als hohe Machtdistanz und Kollektivismus. Allerdings muss hier darauf geachtet werden, dass zu stark abgebaute Kontrollmechanismen zu erhöhten Überstunden und Stress seitens der Arbeitnehmer führen kann.

Eine der in der Literatur am häufigsten genannten Herausforderung ist das Verschwimmen der *Schnittstelle zwischen Arbeits- und Privatleben*. Die Diffusität und Feminität der türkischen Kultur kann hier als Erfolgsfaktor betrachtet werden, da Telearbeit das Potenzial hat, zu einer besseren Work-Life-Balance beizutragen, was als weibliches Thema angesehen werden kann. Folglich kann man schlussfolgern, dass feminine und diffuse Kulturen eine positivere Einstellung zur Telearbeit haben als maskuline. Allerdings soll hier vermerkt werden, dass aufgrund der kleinen Fallzahl es weiterer Forschung Bedarf, um eine fundierte Aussage in diesem Bereich treffen zu können.

Spezifische und maskuline Kulturen, wie Deutschland eine ist, scheinen Schwierigkeiten zu haben, sich eine „Work-Life-Balance“ anzueignen. Es wurde die Extra-Freizeit genutzt, für eigene Hobbies oder zur Meditation beispielsweise. Jedoch war sie geprägt durch ein schlechtes Gewissen und die Schwierigkeit, sich komplett der Freizeit zu widmen. Allerdings ist hier ein Wandel zu erkennen. Die Befragten wollen auch nicht mehr zum Status Quo zurückkehren, da für sie die Flexibilität und die zusätzliche Freizeit immer wichtiger geworden ist. Als Management sollte man in spezifischen und maskulinen Kulturen klar kommunizieren, wann die Arbeitszeiten sind und ab wann Arbeitnehmer sich der Freizeit widmen können.

Im Sinne der *Kommunikation und des Kontextes* weisen kollektivistische und feminine Kulturen, wie die Türkei eine zu sein scheint, keinen Mangel an informeller Kommunikation auf, da einerseits durch die kollektivistische Prägung die Wertschätzung von Traditionen das nötige Vertrauen schaffen kann. Es können dadurch regelmäßige formelle und informelle Treffen von Angesicht zu Angesicht eingeführt werden, die notwendig sind, um in den Aufbau von Vertrauen und Beziehungen zu investieren im Kontext der Telearbeit. Dadurch wird das Risiko minimiert, dass durch das Fehlen der informellen Kommunikation kein Wissenstransfer entstehen kann. Allerdings kann dies durch die hohe Kontextualisierung der türkischen Kultur wiederum erschwert werden. Hohe Kontext-Kulturen verlassen sich auf die Verwendung von indirekter Kommunikation über kontextuelle Hinweise wie Körpersprache, um Informationen weiterzugeben. Diese fallen leider durch die Virtualität weg.

Die deutschen Interviewpartner hingegen profitieren durch ihre niedrige Kontext-Kultur und direkte Feedbackkultur. Durch ständige virtuelle Feedback-Loops wird in den Organisationen versichert, dass es zu keinem Informationsmangel kommt. Vor der Analyse hätte man der Auffassung sein können, dass die maskuline und individuelle Sichtweise der deutschen Befragten sich negativ auf die Kommunikation auswirken würde. Dies wurde nicht bestätigt, denn vor allem durch die Pandemie wurde das Bewusstsein für soziale Interaktion mit den Teamkollegen und den Mangel an informellen Informationen als Resultat daraus verstärkt. Es ist auch hier eine Verlagerung hin zur femininen Seite zu erkennen.

Damit einher geht auch das Thema *Selbstmanagement*, das eine sehr wichtige Einflussvariable auf das virtuelle Arbeiten zu sein scheint. Hier sind individualistische, monochrome und macht-dezentralisierte Gesellschaften von Vorteil, da Leistung hier einen sehr hohen Stellenwert hat, und die zunehmende Autonomie der Telearbeit und die Erweiterung und Vertiefung der Aufgaben die Arbeitnehmer motiviert, auch in Bezug auf den Wert der Selbstbestimmung. Hier sollte man erwähnen, dass eine zu starke Ausprägung verbunden mit der Maskulinität die erfolgreiche virtuelle Teamarbeit riskieren könnte, da Wettbewerbsdenken und eine

„Ich“-Konzentration das Arbeiten im Team erschweren könnte. Hier muss die Führungskraft dem entgegenwirken.

Bei der Untersuchung des türkischen Materials ist keine gewisse Kulturbarriere in Bezug auf Selbstmanagement festgestellt worden. Dies hat vor allem auch den Grund, dass die Organisationsstrukturen durch die hohe Machtdistanz so aufgebaut sind, dass Aufgaben mit wenig Verantwortung den Arbeitnehmern auferlegt wurden, wie im obigen Absatz zu *Kontrollmechanismen und Führung* beschrieben.

Kollektivistische und feminine Kulturen können Erfolgsfaktoren im Zuge des *zwischenmenschlichen Vertrauens und der Beziehungsqualität* aufweisen. Die türkischen Interviewpartner legten großen Wert auf Harmonie und trotz der geographischen Distanz im Home-Office sind sie motiviert, das Wohlergehen ihrer Kollegen, mit denen sie eine Arbeitsbeziehung haben, zu erhalten und zu verbessern. Jedoch ist dies nur gegeben, wenn bereits eine Beziehung besteht. Eine hohe Unsicherheitsvermeidung drückt sich in einem relativ geringen gegenseitigen Vertrauen zwischen Arbeitgebern und Untergebenen aus. Es muss zuerst in eine Beziehung investiert werden. Aus dem Grund bietet sich hier ein hybrides Modell an, was auch das Bedürfnis aller Befragten ausdrückt, in dem die Arbeitnehmer die Möglichkeit haben, weiterhin ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.

Auch die Deutschen verfügen über eine hohe Unsicherheitsvermeidung und dies verbunden mit maskulinen, spezifischen und individualistischen Verhaltenszügen birgt ein großes Risiko bezüglich Vertrauens und Beziehungsqualität. Trotz des bereits erwähnten Wandels hin zu einer mehr femininen Seite der Befragten, lässt sich feststellen, dass individualistische und maskuline Kulturen keinen Wert auf starke Beziehungen zu Kollegen legen und dies durch die Distanz verstärkt zu einer hohen Barriere erfolgreicher virtueller Teamarbeit führen kann.

Die *veränderte Rollenforderung*, die mit dem Home-Office einhergeht, weist erhebliche Schwierigkeiten in der türkischen Arbeitswelt auf. Durch das polychrone und machtabhängige Denken und Verhalten, fühlen sich die Arbeitnehmer sehr überfordert. Es werden viel zu viele Meetings und Überstunden auferlegt, durch die die Untergebenen ihre „Work-Life-Balance“ gefährdet sehen. Zudem riskiert

dies die *Loyalität und Engagement*, das Verhältnis zur Führungsebene und ein gutes Selbstmanagement. Führungskräfte sollten hier Kontrollmechanismen abbauen, und auf eine gute Arbeitsatmosphäre achten und zudem viel Unterstützung hinsichtlich Aufgabenkomplexität anbieten.

Die deutsche Gruppe weist durch die individualistische und monochrome Kultur Erfolgsfaktoren auf. Telearbeit kann zu mehr Lernmöglichkeiten und mehr Stimulation durch die Arbeitstätigkeiten führen, was insbesondere für Arbeitnehmer, die nach Neuem suchen, attraktiv und motivierend sein kann. Dies wird zusätzlich durch eine geringe Machtdistanz unterstützt, da komplexere Rollenanforderungen mit einer hohen Verantwortung verbunden werden.

Dies spiegelt sich jedoch in der Kategorie *Performance und Leistung* nicht wider. Beide Kulturen haben hier mit erhöhtem Stress zu kämpfen. Die Deutschen jedoch erlegen sich den Stress durch ihre individualistische und maskuline Arbeitsleistung selbst auf. Wohingegen die Türken die Überstunden von der Führungsebene auferlegt bekommen. Hier sollte man bei beiden Seiten darauf achten, dass Überstunden reduziert werden, um erfolgreiches Home-Office zu gewährleisten.

Nach Betrachtung der zusammenfassenden Ergebnisse und der Interpretation lässt sich klar eine Antwort auf die erste Forschungsfrage erkennen, nämlich, dass sich bei ausgewählten türkischen und deutschen Arbeitnehmern kulturelle Unterschiede in der Adaption des Home-Office Arbeiten erkennen lassen. Als Erfolgsfaktoren oder Barrieren können sie nur in dem jeweiligen Kontext der Organisation und im Wechselspiel der unterschiedlichen Kulturdimensionen identifiziert werden. Es lässt sich jedoch klar herauserkennen, dass die Kulturdimensionen *Individualismus vs. Kollektivismus* und *Maskulinität vs. Feminität* nach Hofstede (1980) die bedeutendsten Kulturdimensionen im Zuge dieser Arbeit zu sein scheinen. Kulturen, die stark kollektivistisch geprägt sind, bergen ein großes Potenzial an zwischenmenschlichem Vertrauen, Loyalität, und Beziehungsqualität, welches förderlich für den Teamzusammenhalt und der informellen Kommunikation ist. Feministische Gesellschaften können ebenfalls in einem virtuellen Setting den Teamerhalt fördern, da für sie das Aufbauen von Beziehungen im beruflichen Umfeld leichter ist als für maskuline Kulturen. Zudem legen sie großen Wert auf Harmonie inner-

halb von Gruppen und lehnen eine wettbewerbsorientierte Atmosphäre ab, was das zwischenmenschliche Vertrauen, den informellen Wissenstransfer und soziale Interaktionen trotz Virtualität fördert. Das Gegenstück dazu sind die stark maskulinen und individualistischen Gesellschaften, die weniger Wert auf das Soziale legen, jedoch großen Wert auf Autonomie, Selbstbestimmung und Leistung. Das Arbeiten in der Virtualität bietet all diese Vorteile, weshalb auch diese Gesellschaften kulturelle Erfolgsfaktoren bieten. Auch sie können Kommunikation untereinander fördern, da Informationen für sie zur Vollendung von Aufgaben von hoher Bedeutung sind. Sie können mit mehr Stress und einer höheren Aufgabenkomplexität umgehen, sowie mit der geografischen Distanz, die durch das Home-Office Arbeiten entsteht.

Ein weiterer wichtiger Punkt der Interpretation ist, dass es zu Erfolgsfaktoren dieser Ausprägungen nur kommt, wenn sie die Extrema der Kontinuen einnehmen. Gesellschaften, die weder stark individualistisch noch stark kollektivistisch sind, bemühen sich folglich nicht um den Erhalt von zwischenmenschlichen Beziehungen noch sind so stark leistungsorientiert, dass sie verantwortungsvoll ihren Tätigkeiten nachgehen werden. Kulturen, die sich in der Mitte des Kontinuums *Maskulinität vs. Feminität* befinden, bemühen sich weniger um die Harmonie innerhalb der virtuellen Teams, bauen keine starke Beziehung zu ihren Arbeitskollegen auf, was zu einem Mangel in informeller Kommunikation führt und zu Konflikten innerhalb des Teams. Zudem entsteht auch nicht der notwendige Informationsaustausch durch das Bedürfnis, Aufgaben rechtzeitig und zuverlässig vollenden zu können, wie es stark maskuline Kulturen pflegen.

## **6 Fazit und Ausblick - Spielt Nationalkultur eine wichtige Rolle im Kontext des virtuellen Arbeitens?**

Methoden der digitalen Transformation werden immer mehr importiert, ohne den schwierigen „Fit“ zu dem kulturellen Kontext zu beachten. IKT-bezogene Management-Konzepte im Sinne der digitalen Transformation sollen durch die Nutzung der digitalen Technologie Sinn und Wertschätzung der Arbeit bringen und bisherige Organisationskulturen strukturell in Richtung demokratische Strukturen, flache oder gar keine Hierarchien, Selbstverantwortung und Dezentralisierung verändern (Wörwag und Cloots 2020). Dabei muss jedoch zudem die komplexe und dynamische Natur der Arbeit als Prozess betrachtet werden. Denn sie verbindet unscharfe Grenzen sowohl auf lokaler als auch auf globaler Ebene mit einzigartigen Merkmalen, die den spezifischen kulturellen Kontexten entsprechen (J. Cole et al. 2014). Kultur ist hier eine wichtige Variable, die im digitalen Transformationsprozess, aber auch in allen strukturellen Arbeitsprozessen, berücksichtigt werden muss, denn sie beeinflusst die Entscheidungsfindung der Menschen und ist die Hauptdeterminante für Unterschiede im menschlichen Verhalten zwischen den Zivilisationen (Rubino et al. 2020). Sie hat einen direkten Einfluss auf die Werte des Managements, das mit seiner Umwelt interagiert, indem es Beziehungen zu ihren wichtigsten Stakeholdern, einschließlich Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten aufbaut. Somit fördert sie Nationalkultur die Entwicklung der Unternehmenskultur und wirkt sich auf den Innovations- und Digitalisierungsgrad der Unternehmen aus. (Pun 2001)

Zusammenfassend kann gesagt werden, in Betrachtung der Forschungsfrage, dass es scheint, dass bei ausgewählten türkischen und deutschen Arbeitnehmern ein nationalkultureller Einfluss auf das virtuelle Arbeiten in Zeiten der Covid-19 Pandemie festzustellen sei. Bei der Analyse der kulturellen Einflussfaktoren in Abhängigkeit von erfolgreichem virtuellen Arbeiten ist vor allem die Interdependenz der einzelnen Kulturdimensionen in Bezug auf die Telearbeit aufgefallen. Es können keine einzelnen Erfolgsfaktoren oder Barrieren identifiziert werden, da die verschiedenen kulturellen Merkmale die Einflüsse entweder gegenseitig verstärken oder abschwächen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen dazu dienen, importierte theoretische Management-Konzepte und deren praktische Anwendung in den jeweiligen kulturellen Gegebenheiten nachvollziehen zu können. Werte der nationalen Kultur im Vergleich zu anderen Prädikatoren gelten als signifikant stärkere Messfaktoren für die emotionale Darstellung und viele arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensweisen. Sie haben einen starken Einfluss auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und den Mitarbeitern, das organisatorische Engagement, die zwischenmenschlichen Beziehungen und den Konfliktlösungsstil. All dies sind Dinge, die sich direkt auf das Arbeitsklima und die Wahrscheinlichkeit auswirken, dass Mitarbeiter zufrieden und motiviert arbeiten. Bei der Umsetzung neuer Managementmethoden sollte man folglich das Wechselspiel der einzelnen kulturellen Besonderheiten mit den sich verändernden Arbeitsprozessen analysieren, um als Führungsebene potenziellen Hemmnissen entgegenzuwirken oder positive Einflüsse hervorzuheben. Die Ergebnisse der Arbeit können in diesem Kontext bei einer Generalisierung der kulturellen Dimensionen in Bezug auf das virtuelle Arbeiten helfen.

Es muss allerdings beachtet werden und hier wird nochmal auf das Theorem von Bélanger und Collins (1998) hingewiesen, dass die Beachtung der nationalkulturellen Faktoren allein nicht ausreichend ist. Als Erweiterung dieser Forschung sollte man die jeweilige Organisationskultur und deren Einfluss auf das virtuelle Arbeiten in Betracht ziehen. In der Analyse kam zum Vorschein, dass kleine Start-up Unternehmen wesentlich einfacher das Home-Office-Arbeiten im Hinblick auf virtuelle soziale Interaktionen meistern konnten als multinationale Unternehmen. Ebenfalls war zu erkennen, dass nationale Organisationen wesentlich größere Probleme hatten, als multinationale oder Start-up Unternehmen. Zudem kann man die Forschung auch in Hinblick auf die Generationskultur erweitern. Die „Digital Natives“ der heutigen Generation gehen einerseits mit dem technologischen Wandel anders um, als ältere Generationen. Andererseits verändern sich die Prioritäten dieser Generation, welches auch Auswirkungen auf die Art und Weise hat, wie gearbeitet wird. Auch die Einbindung anderer Kulturen, wie die Gender-Kultur beispielsweise, kann Aufschluss darüber geben, inwieweit virtuelles Arbeiten erfolgreich oder nicht erfolgreich sein kann. Schließlich sollte eine langfristige Forschung über den Aspekt des kulturellen Einflusses auf das virtuelle Ar-

beiten durchgeführt werden, um zum einen die Folgen der Pandemie auf das virtuelle Arbeiten langfristig zu betrachten. Es könnten Fragen bezüglich der Zukunft des Home-Office, oder eines kulturellen Wandels der untersuchten Gesellschaften geklärt werden. Zum anderen kann auch die hybride Arbeitsweise langfristig untersucht werden, da aufgrund der Ergebnisse, alle Befragten das Modell des hybriden Arbeitens sich für die Zukunft wünschen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit stellen des Weiteren offene und zu klärende Themen dar. Als Folge der flexibilisierten Arbeitsweise stellt sich die Frage der potenziellen positiven sowie negativen Einflussfaktoren des agilen Managements. Viele der Organisationen, in denen die Befragten arbeiten, führten gleichzeitig als Kontrollmechanismen agile Managementmethoden ein, die ebenfalls für eine flexibilisierte Arbeitsweise stehen. Interessant wäre zu sehen, inwieweit agile Methoden kulturell beeinflusst werden und ob dieses westliche Konzept auch auf alle anderen Kulturen anwendbar ist, und dies auch nur erfolgreich in einem virtuellen Kontext, in einem face-to-face Setting, oder auch in einem hybriden Kontext ist.

Ein ebenso interessantes Thema, welches nach der Pandemie aufkommen wird, sind die hybriden Arbeitsweisen, die höchstwahrscheinlich immer mehr auftauchen werden, da viele Unternehmen auch nach der Pandemie weiterhin (teilweise) virtuell arbeiten werden. Dies ermöglicht komplett neue Aufstellungen von hybriden Teams, die nicht nur interkulturell remote und im Büro arbeiten, sondern auch interorganisational und international (beispielsweise komplette Remote-Teams, die in einem face-to-face Setting außerhalb der Organisation in einem anderen Land für einen gewissen Zeitraum arbeiten). Die nationalen Grenzen könnten bei solchen hybriden Teams stark verschwimmen. Inwieweit dies Konsequenzen auf die Nationalkultur und Organisationskultur hat, gilt als zu erforschen.

## 7 Literaturverzeichnis

Ajzen, Icek; Fishbein, Martin (1980): Understanding attitudes and predicting social behavior. Pbk. ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Akremiti, Leila (2014): Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 265–282.

Aldrich, Howard E. (1999): Organizations evolving. 1. publ. London u.a.: Sage.

Aroles, Jeremy; Mitev, Nathalie; Vaujany, Francois-Xavier de (2019): Mapping themes in the study of new work practices. In: *New Tech Work Empl* (3), S. 285–299.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag (ESV basics).

Aydin, Cengiz Hakan; Mclsaac, Marina Stock (2004): The impact of instructional technology in Turkey. In: *ETR&D* 52 (1), S. 105–112. DOI: 10.1007/BF02504780.

Baruch, Yehuda (2000): Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. In: *New Tech Work Empl* 15 (1), S. 34–49. DOI: 10.1111/1468-005X.00063.

Baruch, Yehuda (2001): The status of research on teleworking and an agenda for future research. In: *International Journal of Management Reviews* 3 (2), S. 113–129. DOI: 10.1111/1468-2370.00058.

Bélanger, France; Collins, Rosann W. (1998): Distributed Work Arrangements: A Research Framework. In: *The Information Society* (14), S. 137–152.

Bergmann, Fritjof (2017): *Neue Arbeit - neue Kultur*. 6. Aufl. Freiburg: Arbor.

Berkman, Ümit; Özen, Sükrü (2008): Culture and Management in Turkey: State Dependency and Parernalism in Transition. In: Eduardo Davel, Jean-Pierre Dupuis und Jean-Francois Chanlat (Hg.): *Gestion en contexte interculturel: approches, problematiques, pratiques et plongeés*. Quebec: Presse de l'Université Öavaö et Télé-université (UQAM), S. 1–29.

Bührmann, Andrea D. (2005): Review: Jochen Gläser & Grit Laudel (2004). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 6 (2).

Carillo, Kevin; Cachat-Rosset, Gaëlle; Marsan, Josianne; Saba, Tania; Klarsfeld, Alain (2020): Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. In: *European Journal of Information Systems*, S. 1–20. DOI: 10.1080/0960085X.2020.1829512.

- Chen, Yangyang; Podolski, Edward J.; Veeraraghavan, Madhu (2017): National culture and corporate innovation. In: *Pacific-Basin Finance Journal* 43, S. 173–187. DOI: 10.1016/j.pacfin.2017.04.006.
- Congden, S.W., Matveev, A.V. & Desplaces, D.E. (2009): Cross-Cultural Communication and Multicultural Team Performance. A German and American Comparison. In: *Journal of Comparative International Management* (12), S. 73–89.
- DeFilippis, Evan; Impink, Stephen Michael; Singell, Madison; Polzer, Jeffrey; Sadun, Raffaella (2020): *Collaborating During Coronavirus: The Impact of COVID-19 on the Nature of Work*. Cambridge, MA.
- Duarte, Deborah L.; Snyder, Nancy Tennant; Tennant Snyder, Nancy (1999): *Mastering virtual teams. Strategies, tools, and techniques that succeed*. 1. ed. San Francisco Calif.: Jossey-Bass.
- Dunkel, Amanda; Meierwert, Sylvia (2004): Culture Standards and their impact on teamwork - An empirical analysis of Austrian, German, Hungarian and Spanish culture differences. In: *Journal of East European Management Studies* (9), S. 147–174. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/23280680>.
- European Commission (1993): *Legal, organisational and management issues in telework. New ways to work in the virtual European company ; the opportunities and constraints for teleworking and business restructuring in Europe*. Luxembourg: Office for Official Publ. of the EC.
- Fajen, Annalena (2018): *Erfolgreiche Führung multikultureller virtueller Teams*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gläser, J.; Laudel, G. (2006): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Online verfügbar unter <https://books.google.de/books?id=v2FQNKkqUAwC>.
- Golden, Timothy D.; Raghuram, Sumita (2010): Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interactions. In: *Journal of Organizational Behaviour* (31), S. 1061–1085.
- Hall, Edward T. (1981): *Beyond culture*. 2e éd. Toronto, Ont.: Doubleday (Anchor books edition Anthropology).
- Hall, Edward Twitchell; Hall, Mildred Reed (1992): *Understanding cultural differences. [Germans, French and Americans]*. Yarmouth, Me.: Intercultural Press.
- Harris, Philip R.; Moran, Robert T. (1983): *Managing cultural differences*. 3. print. Houston: Gulf Publ (The international management productivity series, Vol. 1).
- Hentze, Joachim: Kulturvergleichende Managementforschung: Ausgewählte Ansätze. In: *Die Unternehmung* (41), S. 170–185. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/24179180>, zuletzt geprüft am 17.01.2021.

- Hertel, Guido; Konradt, Udo; Voss, Katrin (2006): Competencies for virtual teamwork: Development and validation of a web-based selection tool for members of distributed teams. In: *European Journal of Work and Organizational Psychology* 15 (4), S. 477–504. DOI: 10.1080/13594320600908187.
- Hofstede, Geert (1980): *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills Calif. u.a.: Sage (Cross-cultural research and methodology series).
- Hofstede, Geert (Hg.) (1989): *Sozialisation am Arbeitsplatz aus kulturvergleichender Sicht*.
- Hofstede, Geert (1993): Cultural Constraints in Management Theories. In: *The Executive* (7), S. 81–94. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/4165110>, zuletzt geprüft am 17.01.2021.
- Hofstede Insights (2021a): Country Comparison - Hofstede Insights. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>, zuletzt aktualisiert am 21.06.2021, zuletzt geprüft am 25.07.2021.
- Hofstede Insights (2021b): Country Comparison - Hofstede Insights. Online verfügbar unter <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany/>, zuletzt aktualisiert am 21.06.2021, zuletzt geprüft am 25.07.2021.
- House, Robert J. (2004): *Culture, leadership, and organizations. The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks Calif. u.a.: Sage Publ.
- House, Robert J.; Javidan, Mansour (2001): Cultural acumen for the global manager: Lessons from project GLOBE. In: *Organizational Dynamics* (29), S. 298–305.
- How usual is it to work from home? (2021). In: Eurostat, 17.05.2021. Online verfügbar unter <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210517-2>, zuletzt geprüft am 01.08.2021.
- International Labour Organization (2021): ILO Turkey's report reveals home-based work is primarily shaped by gender roles. In: International Labour Organization, März 2021. Online verfügbar unter: [https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS\\_774339/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_774339/lang--en/index.htm), zuletzt geprüft am 14.09.2021
- J. Cole, Raymond; Oliver, Amy; Blaviesciunaite, Aiste (2014): The changing nature of workplace culture. In: *Facilities* 32 (13/14), S. 786–800. DOI: 10.1108/F-02-2013-0018.
- James, Keith; Chen, Dz-Lyang; Cropanzano, Russell (1996): Culture and leadership among Taiwanese and U.S. workers: Do values influence leadership ideals? In: Marian N. Ruderman, Martha W. Hughes-James und Susan E. Jackson (Hg.): *Selected research on work team diversity*. Washington: American Psychological Association, S. 33–52.
- Joachim Hentze (1987): Kulturvergleichende Managementforschung: Ausgewählte Ansätze. In: *Die Unternehmung* (Vol. 41, No.3), S. 170–185. Online verfügbar unter <https://www.jstor.org/stable/24179180>, zuletzt geprüft am 04.12.2020.

Jobst-Jürgens, Vanessa (2020): *New Work*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

K. James; R. Cropanzano (1994): Dispositional Group Loyalty and Individual Action for the Benefit of an Ingroup: Experimental and Correlational Evidence. In: undefined. Online verfügbar unter <https://www.semanticscholar.org/paper/Dispositional-Group-Loyalty-and-Individual-Action-James-Cropanzano/f4d974f2ad3f101339a4e2611b4969b1be493386>.

Kauffeld, Simone; Handke, Lisa; Straube, Julia (2016): Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. In: *Gr Interakt Org* 47 (1), S. 43–51. DOI: 10.1007/s11612-016-0308-8.

Kirkman, Bradley L.; Mathieu, John E. (2005): The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. In: *Journal of Management* 31 (5), S. 700–718. DOI: 10.1177/0149206305279113.

Korte, Werner B.; Wynne, Richard (1996): *Telework. Penetration, potential and practice in Europe*. Amsterdam: IOS Press.

Kramer, William S.; Shuffler, Marissa L.; Feitosa, Jennifer (2017): The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. In: *Human Resource Management Review* 27 (4), S. 604–620. DOI: 10.1016/j.hrmr.2016.12.007.

Kuckartz, Udo (2016): *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. 3., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa (Grundlagentexte Methoden). Online verfügbar unter [http://www.content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783779943860](http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783779943860).

Li, Wei (2010): Virtual knowledge sharing in a cross-cultural context. In: *J of Knowledge Management* 14 (1), S. 38–50. DOI: 10.1108/13673271011015552.

Lindner, Dominic (2020): *Virtuelle Teams und Homeoffice*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz. Online verfügbar unter [http://content-select.com/index.php?id=bib\\_view&ean=9783407294524](http://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407294524).

Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2014): *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 543–556.

MIT Sloan Management Review (2021): *Ranking How National Economies Adapt to Remote Work*. Online verfügbar unter <https://sloanreview.mit.edu/article/ranking-how-national-economies-adapt-to-remote-work/>, zuletzt aktualisiert am 18.08.2021, zuletzt geprüft am 18.08.2021.

Morrison-Smith, Sarah; Ruiz, Jaime (2020): Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. In: *SN Appl. Sci.* 2 (6). DOI: 10.1007/s42452-020-2801-5.

- Navarrete, Carlos J.; Pick, James (2003): Cross-Cultural Telecommuting Evaluation in Mexico and United States. In: *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries* (15), S. 1–14.
- Nelson, Debra L. (1990): Individual Adjustment to Information-Driven Technologies: A Critical Review. In: *MIS Quarterly* 14 (1), S. 79. DOI: 10.2307/249311.
- Nicholson, Nigel (1984): A Theory of Work Role Transitions. In: *Administrative Science Quarterly* 29 (2), S. 172. DOI: 10.2307/2393172.
- Nöhammer, Elisabeth; Stichlberger, Stefan (2019): Digitalization, innovative work behavior and extended availability. In: *J Bus Econ* 89 (8-9), S. 1191–1214. DOI: 10.1007/s11573-019-00953-2.
- Paşa, Fikret Selda; Kabasakal, Hayat; Bodur, Muzaffer (2001): Society, Organisations, and Leadership in Turkey. In: *Applied Psychology: An International Review* (50), S. 559–589.
- Peters, Pascale; Bleijenbergh, Inge; Oldenkamp, Ellise (2009): Cultural sources of variances in telework adoption in two subsidiaries of an ICT-Multinational. In: Radboud University, Netherlands, S. 1–36.
- Peters, Pascale; Ligthart, Paul E.M.; Bardoel, Anne; Poutsma, Erik: "Fit" for Telework? Cross-cultural variance and task-control explanations in organizations' formal telework practices. In: *The International Journal of Human Resource Management* 2016 (27), S. 2582–2603.
- Piekkari, Rebecca (2004): *Handbook of qualitative research methods for international business*. Cheltenham u.a.: Elgar.
- Przyborski, Aglaja; Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 117–133.
- Pun, Kit-Fai (2001): Cultural influences on total quality management adoption in Chinese enterprises. In: *Total Quality Management* (12), S. 323–342.
- Raghuram, Sumita; Garud, Raghu; Wiesenfeld, Batia; Gupta, Vipin (2001): Factors contributing to virtual work adjustment. In: *Journal of Management* 27 (3), S. 383–405. DOI: 10.1177/014920630102700309.
- Raithel, Jürgen (2008): *Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2., durchgesehene Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Richter, J.; Meshulam, I.: Telework at Home: The Home and the Organization Perceptive. In: *Human System Management* 1993 (12), S. 193–203.
- Rothwell, S. (1989): Management Update: Human Resource Management. In: *Journal of General Management* (Summer), S. 17–24.

- Rubino, Michele; Vitolla, Filippo; Raimo, Nicola; Garcia-Sanchez, Isabel-Maria (2020): Cross-country differences in European firms' digitalisation: the role of national culture. In: MD 58 (8), S. 1563–1583. DOI: 10.1108/MD-08-2019-1120.
- Taras, Vas; Steel, Piers; Kirkman, Bradley L. (2011): Three decades of research on national culture in the workplace. In: Organizational Dynamics 40 (3), S. 189–198. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2011.04.006.
- Tavares, Fernando; Santos, Eulália; Diogo, Ana; Ratten, Vanessa (2020): Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. In: JEC ahead-of-print (ahead-of-print). DOI: 10.1108/JEC-06-2020-0113.
- Thomas, Alexander; Eckensberger, Lutz H. (Hg.) (1993): Kulturvergleichende Psychologie. Eine Einführung. Göttingen: Hogrefe Verl. für Psychologie.
- Triandis, H. C. (2001): Individualism-collectivism and personality. In: Journal of personality 69 (6), S. 907–924. DOI: 10.1111/1467-6494.696169.
- Trompenaars, Fons (1995): Riding the waves of culture. Understanding diversity in global business. 3. print. Burr Ridge, Ill.: Irwin.
- Werther, Simon; Bruckner, Laura (2018): Arbeit 4.0 aktiv gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Wörwag, Sebastian; Cloots, Alexandra (2020): Arbeitskulturen im Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

# Anhang

Anhang 1:	Sperrvermerk.....	112
Anhang 2:	Interviews.....	113
Anhang 3:	Lebenslauf .....	229
Anhang 4:	Eidesstattliche Erklärung.....	230

## Anhang 1: Sperrvermerk

Diese Arbeit ist aufgrund der Verwendung interner Daten gesperrt, d.h. sie darf nur zu Prüfungszwecken von den beiden Betreuern eingesehen werden.

Für den Best-Thesis-Award darf die vorliegende Arbeit von den Jury-Mitgliedern geprüft werden.

This thesis contains confidential information. The disclosure to third parties requires the agreement of the author. This also applies to the disclosure of parts of the diploma work. This also includes the availability in a library. Furthermore, disclosure of the information to anyone other than the examination board or lectors is not authorized.

## Anhang 2: Interviews

### B01 – Deutsch

1 B01 Deutsch

2 I Also bevor wir anfangen, wäre es super, wenn du nochmal kurz dich selbst vorstellst und mal kurz beschreibst, was du machst und für wen du arbeitest.

3 B01 Ja, ich bin seit einem Jahr bei einem Software-Startup bei everskill im Marketing. Ich habe angefangen, reines Content-Marketing bei etwas everskill zu machen. Sprich, ich hab Blogposts geschrieben. E-Mail, Marketing und teilweise auch fürs Produkt getextet. Also für die App, die wir machen. Und geh jetzt aber auch mehr und mehr in die strategische Planung von Marketing, weil sich personell etwas verschoben hat. Und falls noch was zur Sache tut Ich bin Anfang 30.

4 I Ich hoffe nicht, dass das, was zu Sache tut. Okay, du weißt ja schon von vorher, das haben es ja gerade besprochen, dass es in meiner Arbeit über Home-Office es geht und bezüglich auch eben der Pandemie, wie das beeinflusst hat. Vorab aber erst die Frage, ob du vorher schon mal Erfahrung hat diesbezüglich im Homeoffice zu arbeiten

5 B01 nur vereinzelte Tage. Also ich hatte vorher bei einem früheren Arbeitgeber, da war es ein langer Kampf, bis man einzelne Tage bis zu zwei Tage im Monat Homeoffice machen durfte. Und das hab ich dann gelegentlich genutzt, aber meistens eher als Brückentag. Ich hatte ziemlich viele Dienstreisen. Wenn sich dann mal ergeben hat, dass ich irgendwo im Rest von Deutschland war und dann einen Tag halt von Zuhause, also von dort gearbeitet hab und nicht von München im Büro aus. Ansonsten war die Pandemie der erste, der erste Ernstfall im Homeoffice.

6 I Okay, sehr gut. Das heißt, du würdest auch sagen, dass z.B. Homeoffice auch stark mit der Unternehmenskultur im Endeffekt zusammenhängt? Du hast ja gemeint, dass bei deinem Unternehmen vorher da war es schwierig Homeoffice zu beantragen.

7 B01 Ja, da war es fast unmöglich. Also das, wo ich die vielen Dienstreisen hatte, da war es schwierig. Aber irgendwann gab es eine Betriebsvereinbarung. Wie gesagt, auf diese zwei Tage im Monat, die man dann schon mal nehmen durfte. Dazwischen war ich noch bei einem anderen Unternehmen, da ging es überhaupt nicht. Da war es völlig undenkbar. Und da gab's ehrlich gesagt auch zwischen dieser Anfangsphase im März, da war ich noch bei den früheren Unternehmen und hatte eine Teamleiterin uns dann ins Home-Office geschickt. Und die hat sich wiederum dafür mit ihrem Chef sehr anlegen müssen, da das am Anfang überhaupt nicht akzeptieren wollte, dass sie gesagt hat So, ihr geht jetzt alle nach Hause, bis sich die Situation geklärt hat. So war es. Im März 2020 war ja alles sehr unklar und niemand wusste, was jetzt ist, und sie hat gesagt, solange ich nicht klar sehe, kann ich das nicht verantworten, dass sie hier reinkommt. Geht alle nach Hause, nehmt eure Laptops, bleibt da. Und die hat dafür ziemlich Ärger gekriegt, dass sie

so eigenmächtig gehandelt hat. Also das Unternehmen war da sehr streng. Bis jetzt aber tatsächlich auch schon lange im Homeoffice. Aber ich kenne so, das Home-Office assoziiert wird mit da arbeitet ja keiner. Das heißt ja, es ist eine komplette Pandemie Sache für mich, also das es auf einmal okay ist.

8 I Das heißt, für dich war das dann auch wieder etwas komplett anderes als du dann Pandemie-bedingt im Home-Office arbeiten musst. Wie war das zu Anfang der Pandemie? Wie war die Umstellung da?

9 B01 Zu Anfang der Pandemie, ja da war es für mich wirklich genau diese Übergangszeit zwischen den zwei Unternehmen. Ich hatte noch zwei Wochen im alten Unternehmen. Das war erstmal eine Riesenerleichterung, weil da mein Anfahrtsweg von der Stunde weggefallen ist. Aber klar, gleichzeitig war es ja auch diese Phase der Unsicherheit. Und dann hab ich aber bei everskill angefangen und fands relativ schwierig in Team reinzukommen, das ich nicht kannte für eine Firma, mit der ich noch nicht zusammengearbeitet hatte. Aber in einer Situation, die wirtschaftlich, wie wir alle wissen, schwierig war. Also es wusste ja einfach im April Mai 2020 keine, wie es jetzt mit der Pandemie weitergeht und was das für uns alle heißt. Und ich fands sehr herausfordernd remote im Team reinzukommen. Aber zum Glück hat das Team wiederrum ist mir sehr entgegengekommen.

10 I Wie hat es dein Privatleben beeinflusst?

11 B01 Die Grenzen zwischen privat und beruflich verschwimmen natürlich zusehends. Und ich finde es persönlich sehr schwierig, dass man sich nicht richtig abgrenzen kann. Ich persönlich hatte das Glück, dass wir zu dem Zeitpunkt ein drittes Zimmer hatten, wo wir, als ich dann sozusagen als mein Arbeitszimmer bezeichnet habe, wo auch ein Schreibtisch drinstand. Also die räumlichen Gegebenheiten waren gut. Aber trotzdem fand ich es schwierig, nicht diese räumliche und mentale Trennung zwischen Beruf und Privatleben haben zu können, weil eben auch der Arbeitsweg entfallen ist. Ich hab's teilweise wirklich so gemacht, dass ich morgens vor der Arbeit einmal um Block gegangen bin und gesagt habe So, jetzt fange ich an zu arbeiten. Also zwischen Frühstück und Arbeit, um mir selber sozusagen Arbeitsweg zu simulieren und das mental trennen zu können und dann halt abends das Gleiche wieder. Also erst einmal, weil man natürlich sich im Homeoffice viel weniger bewegt und dann diese zwei Spaziergänge einfach schon mal so eine gewisse Grund-Bewegung reingebracht haben. Aber auch um für mich selber zu sagen Okay, jetzt ist privat. Jetzt gehe ich zur Arbeit, jetzt fange ich an zu arbeiten und jetzt ist auch wieder Feierabend. Und eben trennen zu können weil ansonsten ich persönlich dazu neige, im Homeoffice einfach auch kein Ende zu finden. Gerade als ich in der neuen Stelle angefangen hab und auch nie wusste, man ist ja am Anfang einfach nie fertig, man muss sich erst mal reinfinden. Ja. Die Grenzen verschwimmen und das fand ich anstrengend. Da finde ich immer noch anstrengend.

12 I Hattest du das Gefühl, dass es auch irgendwie auf deine Arbeits-Performance-Einfluss hatte oder dein Workload?

13 B01 Ja, also es hatte insofern auch da wieder klar, wenn man irgendwo anfängt, hat man immer mehr zu tun, als wenn man sich schon ein bisschen eingearbeitet hat. Aber ich habe definitiv sehr viel mehr gearbeitet und ich denke auch mehr, als ich sonst in der Einarbeitung gemacht hätte. Eben dieses Gefühl, nie frei haben zu können. Ich hab dann auch da am Wochenende den Laptop nochmal angemacht und Sachen irgendwie nachgearbeitet oder mich eingelesen, wo ich der Meinung war, ich hab's unter der Woche nicht geschafft. Das ist etwas, was ich wahrscheinlich nicht gemacht hätte, wenn ich im Büro gewesen wär. Ziemlich sicher sogar nicht, weil es damals so war, als mein Chef ist dann mitbekommen hat, dass ich das mache, er das auch sehr schnell unterbunden hat. Also muss man schon sagen, da hatte mich auch ein Stück weit geschützt. Auf der anderen Seite ist es natürlich aber auch so, dass es Phasen gibt, wo ich einfach, wo es einfach nicht mehr geht. Sei es, sei es, wenn jetzt wieder irgendeine neue Phase der Pandemie kam, wo dann einfach die Motivation unterirdisch war, dass ich mich halt wirklich zwingen musste, überhaupt das Tagesgeschäft irgendwie zu erledigen und es dann halt auch,(...), Ja, also dass das so quasi den Dienst nach Vorschrift, die Not, das Notwendige gemacht und dann war auch Ende, wo ich dann auch irgendwann gesagt habe Gut, wenn es nicht geht, dann geht's nicht. Vielleicht geht's morgen wieder besser.

14 I Denkst du, das hat sich jetzt geändert? Im Gegensatz zu jetzt, dadurch, dass wir jetzt schon eineinhalb Jahre im Homeoffice arbeiten, fast eineinhalb Jahre?

15 B01 Nee, ehrlich gesagt nicht. Ich finde es immer noch sehr, sehr schwierig. Und es sind so Wellenbewegungen. Manchmal läuft es wunderbar. Wenn dann irgendwie heiße Phasen sind. Dann arbeite ich auch immer noch mehr. Wobei Gut, das weiß ich tatsächlich nicht, ob es mehr wäre, als es im Büro wäre. Es gibt aber auch noch Phasen, die ich einfach extrem anstrengend finde im Homeoffice, wo man, wo ich mich wirklich dazu zwingen muss, überhaupt etwas zu schaffen. Und ich glaube, dass es im Büro schon einfacher wäre. Also, das ist einfach dieser Teamspirit, den man im Büro hat, mir persönlich zumindest helfen würde. Also zumindest phasenweise. Ich weiß nicht, ob ich wirklich wieder dahin will, dass ich fünf Tage die Woche ins Büro gehe. Kann ich ehrlich gesagt nicht sagen, ob es das wäre oder ob es das nicht wäre. Es vielleicht auch eine Gewohnheit, aber zumindest gelegentlich mal ins Büro zu gehen, um zu sehen, was die anderen machen, um sich mit denen abstimmen zu können, um ja einfach auch Leute um sich herum zu haben. Ganz simpel physisch Leute um sich rum zu haben. Das wird es glaub ich schon einfacher machen. Gerade weil ich eine Arbeit habe, wo man viel, wo ich viel mit mir selber ausmachen muss. Also Text schreiben ist halt einfach eine Arbeit, die man alleine macht. Und ja, da ist es schon für mich einfacher Leute um mich rum zu haben. Ich bin ja letzten Sommer drei Monate ungefähr sind wir ins Büro gegangen, als es warm war. Und wir halt bei offenem Fenster arbeiten konnten, sind wir im Büro gewesen und das war für mich schon deutlich Erleichterung. In der täglichen Arbeit.

16 I Du hattest ja auch erwähnt, dass du jetzt noch zuhause vorher spazieren gegangen bist, damit du das irgendwie bisschen einteilen konntest dein Tag. Wie hast du denn

genau deine Arbeit gestaltet, um produktiver zu Hause zu arbeiten? Hattest du gewisse Routinen? Wie genau hast du es letztlich versucht?

17 B01 Ich bin zwischendurch umgezogen und bin jetzt auch noch im Ausland. Das heißt, ich habe jetzt schon verschiedene Homeoffice Orte durch. Aber das, was du gerade gesagt hast, das habe ich tatsächlich an jedem Ort so gemacht, dass ich immer das immer versucht habe, einem anderen Ort zu arbeiten, als den, den ich den Rest des Lebens habe. Also nicht z.B. jetzt. Jetzt gerade arbeite ich halt auf dem Balkon. Wie gesagt, im Ausland ist es warm. Ich könnte auch am Esstisch arbeiten, aber das mache ich halt bewusst nicht, weil es eben für mich der Esstisch ist und zwar, dass ich dann (...), also es geht sogar soweit, dass wenn ich dann irgendwie nach der Arbeit auf dem Balkon sitze, dann stelle ich den Tisch halt anders hin, damit es für mich irgendwie ein Unterschied macht. Klingt blöd, aber es funktioniert irgendwie, dass ich zumindest einen anderen Blickwinkel habe. Genau, und dass ich halt wirklich Routinen mache, dass ich versuche, immer zwischen 12 und Viertel nach 12 in die Mittagspause zu gehen. Genauso. Aber halt auch immer um eins wieder anfangen. Damit das nicht so schwerfällt, versuche ich mir Termine um eins zu setzen, dass ich halt wirklich dann auch wieder in der Verpflichtung bin. Was mir persönlich hilft ist, dass wir morgens immer eine Daily machen, das heißt, wir fangen morgens gemeinsam an das Team und wählen uns einmal in einen Call gemeinsam ein, besprechen kurz, was am Tag ansteht. Quatschen kurz, wie es uns so geht. Und wir sind ein Team von vier Leuten. Da sagt jeder einmal kurz, was so die wichtigsten Aufgaben sind, stimmt sich ab, wenn es irgendwo abstimmungsbedarf gibt. Und dann machen wir mal noch so eine kleine Kreativitäts-Aufgabe, wo wir z.B. irgendwie uns überlegen, was man mit alltäglichen Gegenständen noch machen könnte oder wie man zwei alltägliche Gegenstände miteinander kombinieren könnte, sei es irgendwie was kann ich aus einem aus einem Eimer und einem Glas Neues machen oder solche Sachen, also banale Sachen, wo wir einfach gemeinsam irgendwie ein bisschen bis hin quasi wie so ein kleines Spiel haben, was auf jeden Fall hilft, um um das Team zusammenzuhalten, auch im Homeoffice. Und was ein oder was mir einfach auch die Struktur gibt, morgen zum festen Zeitpunkt zu haben, anzufangen. Also ich würde es mir sehr schwer vorstellen, wenn man nicht wüsste okay, wir treffen uns morgen um halb neun. Die Uhrzeit hat jetzt ein paar Mal gewechselt. Es ist auch egal, dass man einfach weiß Okay, um halb neun quatsche ich kurz mit denen und dann hat man einfach so seinen festen Startpunkt. Und das ist eigentlich für mich schon so der wichtigste Trick sage ich mal, dass es sich einfach so gut einmal reinkomme und ein Stück weit bringt es ein Jahr in die Rechenschaft. Zu sagen Okay, ja, das und das mache ich heute und am nächsten Tag sieht man dies, wie es weitergeht. Überhaupt unsere ganze Meeting Struktur mit jeden Tag Daily, einmal die Woche Weekly, wo wir im Team besprechen wie weit sind wir mit unseren Projekten. Das finde ich extrem hilfreich, um On track zubleiben.

18 I Wir hatten ja jetzt hauptsächlich auch über dich gesprochen, im Home-Office zu arbeiten. Du hast aber auch jetzt schon teilweise angesprochen, wie es eigentlich ist im

Team zusammenarbeiten, jetzt auch im Home-Office. Kannst du mir genau sagen, wie das so war, virtuell zusammenzuarbeiten in ein Team?

19 B01 Ich glaube, erstmal haben wir ein ziemlich progressives Team und ziemlich ziemlich.(...) Also wir sind halt alle sehr jung. Ich bin mit die Älteste im Team. Das macht vielleicht nochmal einen Unterschied zu dem Team, was ich früher bei meinem alten Arbeitgeber hatte. Aber wenn ich von unserem jetzigen Team ausgehe, funktioniert es eigentlich ziemlich gut, das virtuell zu machen. Das das ich sag mir, dass da noch was geht merkt man dann, wenn man doch gelegentlich mal im Büro ist, das einfach z.B. Wenn wir konzeptionell irgendwas zusammenstellen oder oder Brainstormen oder in irgendein neues Thema komplett neu uns einarbeiten. Wie gesagt, als Startup hat man halt einfach immer wieder eine grüne Wiese. Und wenn man wirklich komplett auf der grünen Wiese anfängt, ist es, empfinde ich es schon als einfacher. Wenn man in einem Raum ist und Whiteboard hat und gemeinsam diskutieren kann. Dann entsteht warum auch immer eine andere Dynamik im Raum, wo ich persönlich finde, dass die Ideen, dass mehr Ideen kommen und das das es sich (...) Es fühlt sich einfach anders an. Aber nichtsdestotrotz haben wir unsere Wege gefunden, dass es trotzdem funktioniert. Also gerade wenn wir Retro machen oder wenn wir Project Kickoffs machen, haben wir immer mal wieder neue Tools. Gerade letzte Woche hat eine neue Kollegin ein neues Tool eingebracht. Miró heißt es. Das sind quasi digitale Whiteboards, wo wir dann alle mit Post-its arbeiten konnten. Und sie hat durch moderiert. Und es waren richtig coole Diskussionen, wo wir ein bisschen Revue haben passieren lassen, was bei unserem letzten Projekt gut funktioniert hat und was nicht. Und das macht tatsächlich auch Spaß, dann einfach gemeinsam neue Tools auszuprobieren und verschiedene Methoden durchzuprobieren, mit denen wir eben kreativ werden können. Und es funktioniert auch gut, weil alle eben offen sind, diese Tools zu verwenden. Ich glaube, wenn du jetzt hier regelmäßig jemand sagen würde, ich habe eigentlich keinen Bock drauf und lass mal lieber das und das machen oder lass uns gar nicht drüber diskutieren, dann wäre es anstrengend. Aber wir sind halt alle offen und das ist glaube ich unser großer Vorteil, dass wir bereit sind, neue Sachen auszuprobieren und irgendwie auch alle willens sind und diese, diese Home-Office Kreativ-Situationen funktionieren zu lassen. Und wir alle wissen Okay, es muss funktionieren. Irgendwie.

20 I Wenn man im Büro ist, dann ist es ja normalerweise so, dass man sich auf einen Kaffee trifft oder man sagt ja auch in der Literatur sich beim Wasserspender trifft. So wie es in Amerika oft ist. Wie war das bei dir im Unternehmen? Habt ihr da irgendwie was unternommen, um also sozusagen als Ersatz dafür, dass man sich mal auf einen Kaffee trifft oder so? Oder dass man sich da auf einem Arbeitsplatz kurz unterhält.

21 B01 Ja, ja, definitiv. Da haben wir eine Menge gemacht. Nichtsdestotrotz ich zähle, ich erzähle gleich gerne, was wir gemacht haben. Nichtsdestotrotz fällt viel Informelles weg, viel was man hört, wenn man im Büro sitzt. Wenn sich andere über was unterhalten, dass man irgendwie ein bisschen mitkriegt, was passiert. Also z.B., als ich letzten Sommer im Büro war, hat unser Sales ganz, ganz viel Cold-Calling gemacht und da hab ich

einfach daneben gesessen und die Arbeiten hören, während ich meine Texte geschrieben habe. Aber das fand ich super interessant, weil ich da viel über die Kunden gelernt habe oder über potentielle Kunden gelernt habe. Das entfällt natürlich alles und das ist, gerade wenn man neu in Unternehmen kommt, schwierig und der Abstimmungs-Aufwand insgesamt ist dadurch natürlich viel größer. Generell muss man aber sagen, dass unser Unternehmen uns sehr dazu aufruft und eigentlich sogar einfordert, dass wir diese ganzen informellen Geschichten auf andere Art und Weise nachholen. Das geht z.B. so weit, dass normalerweise, wenn wir mit unserem Geschäftsführer ein Termin hat und er ist im Office physisch in dem Moment, wo er den Raum betritt, fängst du eigentlich anzureden, damit du jede Minute, die du von dem Termin hast, irgendwie ausschöpfen kannst. Und ich war ganz irritiert, als ich dann irgendwie Homeoffice Termine mit ihm hatte und erst einmal angefangen hat, groß und breit mich zu fragen, wie es mir geht und was ich mich denn so zum Mittagessen gegessen hab und dieses und jenes. Und ich dachte jetzt, wir haben nur 30 Minuten, wir müssen loslegen und ihm ist es aber halt wichtig, das trotzdem zu wissen, wie es mir eben wirklich geht. Und am Anfang hab ich halt immer super knapp geantwortet und dann bohrte er schon mal noch danach oder fragte noch irgendwas. Und ich dachte Ah, okay, der Smalltalk gehört jetzt zum Termin dazu. Genau. Wir sind halt angehalten, dass wir alle möglichen Aktivitäten machen. Also wir haben zum Beispiel was, das nennt sich Walk and Talk. Da haben wir mal dienstags einen Termin von 15 Minuten, wo man sich einwählen kann. Jeder nimmt sich sein Handy mit Microsoft Teams drauf und kann dann in seinem Viertel spazieren gehen, dass man sozusagen gemeinsam spazieren. Dann haben wir verschiedene Sportgeschichten. Dass wir nach unserem Team Meeting zu einem mittlerweile verhassten Meeting, zudem wir eine Hassliebe haben. Bring Sally up, heißt das. Da gibt's ne YouTube Challenge zu, die machen wir dann immer einmal gemeinsam. Und man kann eigentlich sagen, mittlerweile ist es so, dass wir jeden Tag irgendwas haben, wo man in einem informellen Rahmen zusammenkommen kann, so dass man halt im ganzen Team was zu tun hat. Ich z.B. habe relativ wenig mit der IT zu tun. Ich würde die ITler wahrscheinlich einfach ohne diese informellen Geschichten gar nicht sehen. Gleichzeitig ist es aber so Wir sind ein relativ kleines Team von knapp 20 Leuten. Da ist es eigentlich einfach, sich irgendwie zusammenzubringen. Und ich muss auch sagen, dass das gelingt uns ganz gut. Und da kommen auch immer mal wieder neue Spiele auf, die wir dann irgendwie machen. Vor ein paar Wochen hat einer von der IT angefangen, ein App-Spiel immer freitags quasi als Ausklang fürs Wochenende zu setzen. Das nennt sich zeigt, dass es sowas wie Nobodys perfect, das spielen wir dann zusammen. Wir wählen uns alle in Teams ein, damit wir uns sehen können. Und da spielen dann dieses Abspiel zusammen. Und durch diese ganzen vielen Kleinigkeiten, dadurch, dass es auch immer nur so kurze Zeiteinheiten sind, dass man nicht gleich eine Stunde verliert, sondern nur mal 20 Minuten oder so, kriegt man das ganz gut hin, dass man in einem gewissen Rahmen eine Office-Atmosphäre schaffen kann, auch wenn es natürlich nicht das Gleiche ist.

22 I Du hast erwähnt, dass es immer viele Meetings gibt, die eben dazu beitragen, dass das man sich im Team unterhält. Ist es passiert, dass es auch mal neben der Meetings du Anrufe von Kollegen bekommen hast, um sich zu unterhalten, die jetzt nicht speziell im Outlook Kalender aufgesetzt worden sind?

23 B01 Relativ wenig. Am Anfang mehr also als wir im November oder Oktober alle wieder geschlossen ins Home-Office gegangen sind, da haben wir uns am Anfang schon mal wieder ein bisschen mehr angerufen. Aber ansonsten ist es eher weniger der Fall mittlerweile. Also so sagen wir mal so ab Weihnachten hat sich das eigentlich totgelaufen. Ich glaube, das liegt, nah Wobei, ich wollte jetzt sagen, ich glaube, es liegt aber daran, weil wir eben jeden Tag die Termine haben, wo wir uns informell treffen können. Aber ich glaube, wenn wir die nicht hätten, dann würden wir, würden wir uns schon ein bisschen Verlieren im Home-Office, dann würde wahrscheinlich irgendwie jeder seins machen und mit den Leuten zusammenarbeiten, mit denen er im Team ist. Und dann wäre es wahrscheinlich. Also es ist schon was. Was ich sagen will ist. Es ist schon was, wo man sich aktiv darum bemühen muss. Und ich glaube, ohne diesen strukturellen Rahmen würden wir es nicht tun.

24 I Gut, jetzt hattest du auch schon gesagt, dass du z.B. jetzt auch durch diese Spiele mit dem IT-Team gut zusammen kommst und dich dadurch unterhältst. Hattest du das Gefühl, dass jetzt in dem Home-Office auch in anderen Situationen sich das Verhältnis zu den Arbeitskollegen verändert hat?

25 B01 Das ist eine spannende Frage. Ich kann natürlich nicht so richtig sagen, wie es ohne Home Office wäre, weil ich ja in dieses Team ebenen im Home-Office reingekommen bin. Es ist zum Teil. Es ist irgendwie anders, intensiv. Also im Büro ist man natürlich einfach dadurch, dass man viel Zeit miteinander verbringt, lernt man sich kennen. Aber dadurch, dass wir jetzt alle in dieser Ausnahmesituation sind und jeder auf eine andere Art und Weise damit kämpft, lernt man sich natürlich auch irgendwo direkt auf einer sehr persönlichen Ebene kennen. Weil man sich eben über persönliche Dinge unterhält und zwar nicht irgendwie über was hast du letztes Wochenende gemacht? Sondern heute fällt es mir besonders schwer. Oder hast du die und die Nachrichten gehört? Und man bewertet das, weil man ja über den ganzen Winter immer wieder mit Nachrichten bombardiert worden ist, die jeden persönlich betreffen und jedem irgendwie schwerfallen. Und dadurch hat man sich schon. Naja, wie gesagt, auf einer privaten Ebene kennengelernt, als ich persönlich normalerweise im Büro Setting zugelassen hätte. Ich frag mich auch, ob das vielleicht ein bisschen daran liegt, dass man sich halt so so krass anguckt. Bei uns ist es üblich, dass du halt die Kamera anlässt bei jedem Meeting, d. h. du guckst dich halt wirklich eine Stunde lang an und wenn ich jetzt meinem Chef gegenüber sitzen würde in dem Weekly, den wir einfach so physisch machen, dann würde ich den ja nicht eine Stunde lang ins Gesicht starren. Und irgendwie denke ich manchmal, dass man dadurch auch sich irgendwie nochmal anders kennenlernt oder anders wahrnimmt, anders wahrnimmt.

26 I Du hast auch gesagt, dass du ja sozusagen während der Pandemie die Arbeit gewechselt hast und dass es für dich sehr schwierig auch anfangs war, in diesem Team anzukommen. Kannst du darüber noch etwas sagen?

27 B01 Na ja. Ich fand es sehr schwierig einzuschätzen, wie man mir als neuem Teammitglied gegenüberstehen würde. In dieser Situation, wo es einfach die einfach wirtschaftlich für die Firma schwierig war. Warum man quasi jemand neuen einstellen kann, wenn die Situation Tough ist? Das konnte ich am Anfang nicht einschätzen, wie das Team da drauf reagieren würde. Es hat sich dann irgendwann herausgestellt, dass das überhaupt niemand in Frage gestellt hat, weil einfach die Arbeit, die ich mache, gebraucht wurde. Das hat aber ein bisschen gedauert, bis ich das verstanden habe, was wir gemacht (...) Also was ganz wichtig war für mich, war wirklich, dass mein Chef mich total integriert hat und mit Leuten zusammengebracht hat und das zwei Kolleginnen, die damals auch mit dem Team waren, super offensiv auf mich zugegangen sind. Das war auf jeden Fall super. Was cool war, war für mich, dass ich (...) Also ich habe es so gemacht: ich hab mit jedem, der im Team war, ein halbstündiges, einstündiges Gespräch geführt. Irgendwie so ein Kennenlernen-Kaffee virtuell. Das war sogar eigentlich ganz cool, weil ich glaube, dass das nicht so stattgefunden hätte, wenn ich, wenn ich physisch ins Team gekommen wäre, sodass ich halt mit jedem einfach mal gesprochen hatte und auch wirklich One-on-One gesprochen hab und man sich einfach ja sozusagen gegenüberaß und dann okay, jetzt müssen wir eine halbe Stunde miteinander reden. Ah, genau das war das was, wo ich mich am Anfang diesen Respekt zu hatte. Aber was letzten Endes eigentlich total cool war, eben weil ich halt mit jedem mal wirklich intensiv geredet hatte. Was ich generell auch echt schwierig fand, war am Anfang einzuschätzen: Wann ist es genug? Wann? Habe ich ja vorhin schon gesagt. Die Arbeit hört am Anfang nie auf. Oder generell hört sie in einem Startup doch sowieso nie auf. Und dann am Anfang einschätzen zu können, wann es ist genug. Wann hab ich genug gemacht? Wann kann ich quasi Feierabend machen? Das fand ich wirklich schwierig. Im Homeoffice. Weil ich eben nicht gesehen hab, was die anderen gerade machen oder wie die anderen mit ihrer Workload zu umgehen. Und weil man sich natürlich auch einfach wesentlich weniger abstimmen kann, als wenn man eben zusammen in einem Raum sitzt.

28 I Ja, das sehe ich auch so.. Du hast gesagt, dass dein Chef dich da auch in gewisser Weise gepusht hat. Mit dem Team zusammenzukommen einerseits. Andererseits auch das zum Beispiel am Wochenende nicht arbeiten sollst. Wie effektiv war das Führungsverhalten bei dir im Team in im Homeoffice? Für dich.

29 B01 Also wie gesagt, ich hatte vor einer Weile den Wechsel drin, aber gehen wir mal von meinem vorherigen Chef aus. Dadurch, dass er ein extrem strukturierter Mensch war im besten Sinne und ich bin eigentlich auch jemand, der gerne Struktur hat, hat mich sein Führungs (...) Er als Führungskraft hat mich da schon ganz gut eingefangen. Also ich würde mal sagen, aber der erste Monat war für mich so ein bisschen chaotisch, wo ich gefühlt irgendwie die ganze Zeit gearbeitet habe. Und das hat sich dann aber relativ

schnell eingependelt. Eben durch diese Struktur von Dailys, wo er dann selber auch schon bisschen gesagt hat so, das ist aber ein bisschen viel für die Woche. Zeig mir mal deine 3 Top Prio Aufgaben, die du die Woche schaffen willst und alles was darüber hinaus ist, ist nett und schön und Bonus. Aber das sind jetzt die wichtigsten Punkte. Konzentriere dich darauf. Macht die drei Sachen gut. Das hat mir auf jeden Fall geholfen, mit der Zeit einzuschätzen, was denn von mir eigentlich wirklich erwartet wird. Das war das, was ich nicht einschätzen konnte. Und da ich vorher auch in einer völlig anderen Unternehmensstruktur gearbeitet hab und mehr feste Aufgaben hatte, die mir zugeteilt wurden. Und jetzt auf einmal war ich in der Situation, wo ich die grüne Wiese hatte und mir ein Stück weit auch die Aufgaben selber überlegen durfte. Was für mich völlig neu war, war es für mich aber auch schwierig einzuschätzen: okay, was wird denn jetzt eigentlich genau von mir erwartet? Und das hat er halt durch diese durch diese Meeting Struktur gut hingekriegt. Und was ich mir teilweise was ich teilweise schwierig fand war man hat es morgens einmal gehört und dann halt den ganzen Tag nicht mehr, weil er natürlich seine eigenen Aufgaben und Meetings hatte. Da habe ich mich zwischendurch schon mal gefragt, gerade wenn es Tage waren, wo ich selber wenig Meetings hatte: okay, lebt hier noch irgendjemand? Gibt es noch irgendjemand anderes in dieser Firma am? Das fand ich gerade am Anfang schwierig. Es hat sich dann zum Glück irgendwann auch gegeben aber das war, also da hätte ich mir wahrscheinlich nochmal jeweils abends ein Check-out gewünscht, dass man sich einmal kurz schließt oder falls nicht oder übern Tag vielleicht einmal eine Nachfrage: Hey, kommst du klar? Oder geht es dir gut? So in die Richtung. Zumindest am Anfang. Aber prinzipiell, also auch verglichen mit dem, was ich so von meinen früheren Arbeitgebern gewohnt bin, war das schon eine sehr hilfreiche Struktur, die ich da gekriegt habe.

30 I Hattest du auch irgendwie den Wunsch nach mehr Kontrolle bzw. diesen typischen Blick über die Schulter von Führungskräften, dass du denen dann immer sagst: Okay, hier ist meine Arbeit. Was hältst du davon? Im Homeoffice fällt es oft immer unter dem Tisch, dass man eine Arbeit macht. Und dann die Bestätigung vom Chef im Endeffekt fehlt über die Arbeit, die eigentlich geleistet wurde.

31 B01 Zum Teil hätte ich mir das schon gewünscht. Und zum Teil hat es natürlich auch wenn man, wenn man im Home-Office sitzt, will man ja auch nicht (...). Dann fragt man ja einfach nicht so viel über den Tisch, wie man es im Büro tun würde. Das heißt, ich habe mehr ich sag mal vor mich hin gewurschtelt, so wie ich es für richtig gehalten habe. Bin auch schon des öfteren mal in die falsche Richtung gerannt, gerade am Anfang. Und ich denke, das wäre im Büro so nicht passiert, weil dann entweder jemand im Team oder mein Chef gesehen hätte: Okay, das funktioniert irgendwie so nicht. Mach das mal anders oder lass uns nochmal drüber sprechen, dass wir die gleichen Vorstellungen haben. Und da ja, einerseits hätte ich mir mehr Blick über die Schulter gewünscht, andererseits stelle ich mir auch sehr schwierig oder wüsste ich nicht, wie man es wie man es im Homeoffice besser hätte machen können?

32 I Ja, jetzt eine andere Frage zu einem anderen Thema. Es ist ja auch so, dass die Kommunikation virtuell im Endeffekt Probleme aufweist. Man spricht häufig über E-Mails, über Chats oder eben dadurch, dass man einfach diese aufgesetzten Meetings hat. Hastest du das Gefühl, dass es zu mehr Konflikten vielleicht geführt hat, zu mehr Missverständnissen? Und wie habt ihr das dann im Team gelöst?

33 B01 Ja, Missverständnisse definitiv. Es gab eine Situation, an die ich jetzt gerade denke, wo ich mich über meinen Chef wirklich sehr geärgert hatte, weil ich das Gefühl hatte, total übervorteilt zu werden und aus einer bestimmten Entscheidungssituation ausgeschlossen zu werden, die aber letzten Endes um mich ging, wo ich mir gedacht habe: Frag mich halt, was ich davon halte. Es geht hier letzten Endes um mich und da habe ich mich dann so drüber geärgert, dass ich ihn irgendwann darauf angesprochen hat, was eigentlich nicht meine Art ist. Und es stellte sich heraus, dass er die ganze Situation völlig anders wahrgenommen hat als ich. Er konnte zwar verstehen, dass es bei mir so angekommen ist, er hat es aber einfach völlig anders wahrgenommen und überhaupt nicht so beabsichtigt. Der Vorteil ist einfach, dass wir offen reden konnten und ich ihm gesagt habe, was bei mir angekommen ist, er mir gesagt hat, wie seine Perspektive auf die Situation ist und wir dann, ja, wir dann einfach eine Lösung gemeinsam besprochen und diskutiert haben, mit der wir dann beide gut arbeiten konnten, was am Endeffekt das Vertrauensverhältnis gestärkt hat. Aber natürlich war es für mich auch eine Überwindung, das Thema anzusprechen.

34 I Wie ist der Konflikt entstanden, also ist es entstanden dadurch, dass ihr über E-Mail kommuniziert habt und oder über Köpfe hinweg, wenn du zum Beispiel in CC gesetzt und hast dazu einfach nicht deine Meinung kundgeben können oder ist das in Meetings passiert?

35 B01 Das ist insofern in Meetings passiert, als weil ich mitgekriegt habe, dass mein Chef wiederum mit seinem Chef gesprochen hat über Themen, die mich betroffen haben. Und keiner hatte mit mir gesprochen. Und ich hab halt im Meeting festgestellt Okay, die beiden haben irgendwas miteinander, ich sag mal, ausgekaspert, und ich habe keine Ahnung, um was es geht. Aber um mich. Es betrifft mich, das finde ich jetzt blöd. Und da ist dann letzten Endes das Missverständnis entstanden. Zum einen, weil sie halt wirklich nicht mit mir gesprochen hatten. Ich habe aber so ein bisschen unterstellt, dass mir das sozusagen zum Nachteil gereichen soll, was aber überhaupt nicht die Absicht war, insofern im Gegenteil.

36 I Denkst du, im Büro wäre dann der Konflikt anders abgelaufen?

37 B01 Ich glaube zumindest das, dass es sich nicht so hochgeschaukelt hätte. Ja. Ja.

38 I Okay, jetzt haben wir noch zum Schluss zwei abschließende Fragen: Erst einmal die Frage: Wie würdest du jetzt im Allgemeinen, wenn wir noch einmal zurückblicken auf die letzten, ich glaube, es sind jetzt 14 Monate, wie würdest du jetzt die Umstellung in das

Home-Office bewerten? Auch in dem Hintergrund z.B. von Erfahrungsberichten, die du von deinen Freunden gehört hast, von deinen anderen Arbeitskollegen, von deinen Familienmitgliedern, die vielleicht auch ins Homeoffice gehen mussten.

39 B01 Hm, ja, es ist natürlich, da können die Arbeitgeber nicht unbedingt etwas für, weil die Situation es jetzt einfach erfordert, aber ich denke, dass das die Arbeitgeber jetzt nicht mehr aus dieser Homeoffice Nummer rauskommen, weil zumindest ich mir in meinem Berufsleben neun Jahre lang anhören durfte: Das geht nicht, das geht nicht, das geht nicht. Home-Office funktioniert nicht und von einem Tag auf den anderen musst du es auf einmal irgendwie möglich machen. Und wir sehen alle: Ja, es funktioniert irgendwo. Es hat seine Tücken, aber prinzipiell funktioniert es. Ich glaube, über so einen langen Zeitraum ist es einfach wahnsinnig anstrengend. Für mich zumindest. Aber generell geht's schon und deswegen behaupte ich, dass man aus dieser Nummer nicht mehr so einfach rauskommt als Arbeitgeber generell. Also ich wohne in München. Das heißt, die Leute haben meistens eher beengte Wohnverhältnisse und mieten exakt so viel Quadratmeter wie sie brauchen und nicht zu viel. Und das heißt, ich kenne schon einige, die wirklich, wirklich Monate lang buchstäblich am Küchentisch gesessen haben. Und für die war es natürlich nochmal eine besondere Herausforderung. Ich könnte mir vorstellen, dass das was anderes ist, wenn du ein Haus zur Verfügung hast. Da kenne ich jetzt aber persönlich nicht so viele. Also man kann schon sagen: Ja, es funktioniert, aber es hat halt seine Tücken. Und es hat natürlich auch von uns allen extrem viel Flexibilität eingefordert.

40 I Als letzte Frage. Wir hatten es auch kurz mal angekratzt. Wie würde jetzt angenommen, die Pandemie ist hoffentlich bald zu Ende, wie würde jetzt dann deine ideale Arbeitssituation aussehen? Denkst du, die Sichtweise zu einer idealen Arbeitsgestaltung hat sich durch die Pandemie geändert?

41 B01 Für mich persönlich meinst du, ob sie sich für mich persönlich geändert hat. Ja. Ja, mein Ideal ist es, dass es halt flexibel ist, dass man nicht so sehr von mir erwartet, dass ich um 8 Uhr morgens irgendwo physisch anwesend bin und dann bleibe bis 17 Uhr abends. Ich würde mir aber wünschen, dass ich schon die Möglichkeit habe, ins Büro zu gehen. Also in meinem speziellen Fall ist es jetzt so, er hat ja vorhin schon gesagt, dass ich momentan noch im Ausland bin, dass es ganz gut ist, dass ich einfach die Möglichkeit hab. Also dass die Situation, die ich jetzt gerade lebe, wäre so nicht möglich gewesen vor der Pandemie. Es hat mir sogar mein Chef bestätigt, dass man das, das es vorher nicht gegangen wäre und man jetzt aber eben feststellt ok, hierum, ob es funktioniert. Und ich kann immer mal wieder wochenweise aus dem Ausland arbeiten. Ah ja, mein Ideal ist einfach zu sagen: man kann sich ein Stückweit aussuchen, was ich mir z.B. gut vorstellen könnte es, dass man irgendwie feste Zeiten macht, damit man eben als Team auch wieder zusammenkommt. Was weiß ich, dass man irgendwie Kern-Arbeitstage hat, wo man vielleicht ins Büro kommen müsste oder einen Tag pro Woche oder irgendwie sowas. Ich glaube, dass das könnte ich mir vorstellen. Aber ich kann mir eigentlich nicht vorstellen,

dass man wieder auf dieses Modell zurückgeht. 40 Stunden am Arbeitsplatz, im Büro zu sitzen.

42 I Jetzt nochmal eine abschließende Frage Was nimmst du jetzt eigentlich mit aus der ganzen Homeoffice-Pandemie Situation. Wenn du das in einem Satz zusammenfassen könntest.

43 B01 Ich hab gelernt, wie wichtig es ist, offen miteinander zu reden und zu kommunizieren. Und hab viel in Sachen Selbstdisziplin gelernt und sich selbst zu motivieren.

---

## **B06 Deutsch**

1 B06 Deutsch

2 I Genau. Also um zu starten. Wäre schön, wenn du kurz dich vorstellen könntest und kurz beschreiben könntest, was du machst.

3 B06 Mein Name ist [REDACTED] und leite die Roll-out der globalen Success Factors Lösung. Mein Team besteht aktuell aus 76 externen Mitarbeitern von unterschiedlichsten Firmen und unser Programm ist im letzten Jahr des Programms. Genau 2021. Mit Ende 2021 sollen alle Roll-outs erledigt sein, d.h. heiße Phase und viel Druck natürlich alles fertig zu bekommen, aber auf einem guten Weg.

4 I Sehr gut. Genau. Also jetzt die erste richtige Frage wäre dann im Endeffekt, ob du vorher schon mal Erfahrung hattest, mit Home-Office zu arbeiten.

5 B06 In Allianz also bei uns ist ja schon immer Gleizeit mit mobile Working nicht Homeoffice, sondern mobile working gut möglich. Das heißt, in schon in meinen ersten Arbeitsvertrag vor sieben Jahren bei der Allianz war praktisch vorgeschrieben, dass ich mit einer mit meinem eigenen privaten Gerät über ein virtuelles Netzwerk in die mich also praktisch von zuhause aus einwählen könnte. Es ist erlaubt überall in Deutschland und das war bei mir schon immer so. Die Regel war früher natürlich maximal einen Tag pro Woche. Einfach heißt, es ist die Guidance war maximal einen Tag pro Woche, nicht die Regel. Am Ende war es immer, was man mit seinem Chef abspricht. Und ich hab auch schon in der Vergangenheit 2, also normalerweise mindestens einen Tag pro Woche, aber auch öfters mal zwei oder drei Tage die Woche Homeoffice gemacht.

6 I Was waren die Gründe dafür, dass Home-Office schon davor gemacht hast?

7 B06 In meinen vorherigen Rollen war ich oft auch als Assistenz und Assistenz funktioniert nicht wirklich wie du weißt, funktioniert nicht von 8 bis um 5, sondern ist halt 24/7 de facto. Und wenn ich z.B. halt einfach wahnsinnig früh irgendwo angefangen habe oder irgendwo hinfahren musste, um sozusagen bei meinem Chef zu sein, dann war ich da halt immer flexibler unterwegs. Andererseits hatte ich auch anfangs keinen festen Arbeitsplatz im Office, sondern saß praktisch immer auf einem Tisch vor dem Büro von meinem Chef. Und das war natürlich dann immer nie so eine optimale Lösung sowieso. Und dann war auch einfach technisch mein Homeoffice Setup da besser. Aber ich muss auch

gestehen einfach für mein Privatleben war Homeoffice schon immer ein mit Haustier und Heimarbeit und Co., was nicht alles zu tun gibt, war es schon immer praktischer für mich.

8 I Okay, und wie war das dann jetzt während der Pandemie. Als es dann umgestellt wurde in der Allianz. Wie war das so?

9 B06 Eigentlich ja dadurch, dass wir alle praktisch zumindest in meinem Bereich und auch noch als die Pandemie angefangen hat, hatte ich noch eine andere Rolle. Ich habe praktisch in der Pandemie Rolle gewechselt und mein Team war sowieso schon so, dass alle mindestens ein bis zwei Tage die Woche Homeoffice gemacht haben, weil sie teils viele Teilzeiter in meinem Team hatte. Und für einen halben Tag ist halt niemand ins Büro gefahren, sondern hat sich von zuhause ein gewählt und von Zuhause gearbeitet. Das heißt, für uns war das jetzt keine riesige Umstellung im Sinne der Infrastruktur. Also wir hatten alle schon alles, was wir gebraucht haben. Was natürlich dann halt kam, waren so Sachen. Ja, wenn man halt nur zwei halbe Tage die Woche Homeoffice macht, dann macht es vielleicht noch am Küchentisch. Aber nach 6 Monaten hätte man dann vielleicht doch ganz gerne einen Stuhl, der tatsächlich auch gemütlich ist, wenn man da viel arbeitet. Und am Anfang war die Technik nicht um im Sinne von unserer Technik, also unsere Virtual Clients und so waren super. Aber so war Webex und andere Meeting Tools waren einfach hoffnungslos überlastet global, also nicht von uns Allianz, sondern alle ihre Kunden, sodass wir da oftmals so paar Probleme hatten, dass ja man z.B. Meetings um 20 nach starten lassen musste, weil um Punkt sich so viele Leute gewählt haben, dass die die Einwahl nummern belegt waren. Das war ja aber ansonsten der Switch praktisch ging sehr sehr schnell und man muss auch sagen, wir waren also für uns war es positiv. Wir waren nämlich mitten in einem Umzug eigentlich. Wir wussten schon, dass wir zu Ende 2020 aus unserem Office ausziehen würden und in ein von einem mehr oder weniger dedizierten Einzel oder Zweier Büro Konzept in ein Open Office in einem anderen Standort wechseln würden. Somit hatten die Low. Die. Ist er im Off als.

10 I Du warst ganz kurz weg.

11 B06 Was war das Letzte, was du gehört hast.

12 I Ihr war kurz mit dem Umzug und dann also, dass ihr mitten im Umzug wart. Deswegen waren schon einige nicht mehr im Office. Und das war's.

13 B06 Ich Genau. Also die Sachen waren praktisch schon gepackt. Es gab jetzt nicht mehr viele Unterlagen, die die Leute hatten, weil sie schon wussten, dass sie von ihren Einzel bzw. Zweier Büros in Open Space Office ziehen würden und dass damit dann praktisch so eine digitalere Kultur umgesetzt wird.

14 I Und war das dann für dich ganz normal, jetzt einfach jeden Tag von Zuhause aus zu arbeiten? Oder hattest du Schwierigkeiten, jeden Tag die gleiche Arbeit von Zuhause zu machen und vor allem auch mit deinem Partner zusammen?

15 B06 Für mich war es super. Also ich geh total auf im Home-Office. Ich habe also das liegt aber halt bei mir auch einfach daran. Ich hatte immer schon lange Stunden, viele

Stunden, viele Termine und wenn du wirklich Tag ein Tag aus von einem Telefon Termin in den nächsten rennst, weil sowieso A) deine Kunden oder auch vielleicht dein Team, weil bei mir sitzt, saßen damals auch schon viele in Indien nicht alle unbedingt bei dir sind. Es heißt, du sitzt gar nicht im Meeting Raum. Wenn du da bist, sondern telefonierst fast sowieso die ganze Zeit. Dann macht es gar nicht so viel Unterschied. Und ich habe mir halt die Anfahrt und das in der Früh natürlich ja, duschen sich anziehen, fertig machen machen. Viele, viele dieser Lead Times konnte ich mir halt sparen und ich hatte schon immer den Druck, dass ich ja mit meinem Haustier und anderen Sachen nach Hause musste zu gewissen Zeiten und das war dann eher immer Stress für mich, z.B. im Auto zu telefonieren oder dann halt kurz rausgehen und dann wieder weiter zu telefonieren. Und so ist es jetzt war es einfach wirklich ein bisschen entspannter, weil ich halt, wenn ich mal irgendwie eine Viertel-Stunde früher raus war, nicht mit Druck, sondern ganz gemütlich mich um alle Sachen kümmern konnte. Und ja, wie gesagt daher, dass ich sowieso schon nicht dieses Nine to Five und auch nicht in einer Zeiterfassung mehr bin, ist es für mich einfach ich kann halt flexibel wirklich gestalten vom Home-Office ob ich jetzt mal um 9 oder um 7 anfangen, wies halt brauch. Genau.

16 I Also du hast auch keine richtige Routine, die du jetzt festgelegt hast: Okay. Von den Uhrzeiten bis zu den Uhrzeiten arbeite ich und danach mache ich den Computer zu.

17 B06 Tatsächlich über die letzten, also wann ich ihn ausmache, hab ich mir nichts gesetzt. Also ich höre auf nach meinen letzten Terminen. Und wenn ich dann noch eine halbe Stunde paar E-Mails abarbeite, dann bin ich durch. Ich hab mir aber jetzt tatsächlich nach ungefähr einem Jahr Covid, hab ich mir bis 09:30, die Slots geblockt, weil die Leute immer früher angefangen haben, Meetings einzustellen. Und damit, dass ich dann teilweise wirklich von 7 Uhr morgens bis 7 Uhr Abend telefoniert habe, weil wir im Management Kreis uns tendenziell eher abends treffen, weil wir nach hinten Raum dann sozusagen keinen Druck mehr haben und in Ruhe Sachen diskutieren können. Und wenn ich dann fachliche Themen um 7 Uhr morgens starte, wird's ein langer Tag. Das heißt, ich hab mir jetzt tatsächlich versucht, die bis 08.30 Glaub ich, nicht bis 9 Uhr 30 bis 8:30 hab ich jetzt ein Blocker im Kalender drinnen. Buchen trotzdem immer wieder Leute drüber. Aber prinzipiell ist es einfach ein Signal. Ich fang um 8.30 an und nicht um 7.30!

18 I Ja, so würde ich es auch machen. Gut. Und wie ist es mit deinen Arbeitskollegen bzw. deinen Unterstellten. Du bist der Teamleiter sozusagen. Also haben sich da irgendwie beschwert oder gab's Probleme dort?

19 B06 Zwar ganz unterschiedlich, also als ich noch Teamleader war, hatte ich tatsächlich ein paar Leute dies es Mega fanden. Also die sind da auch total drin aufgegangen, z.B. Leute mit wirklich langer Anfahrt. So wir reden hier von jenseits von 2 Stunden, die sparen sich halt Zeit und die waren sowieso schon sehr produktive Mitarbeiter aus dem Homeoffice heraus und für die war das einfach genial. Ja, die die sind auch wesentlich weniger krank gewesen. Ist mir aufgefallen, weil natürlich 2 Stunden Zug ist ja wie eine Bazillen Schleuder. Da fängst du dir alles und jedes was geht. Also wirklich viel we-

niger Krankheitsfälle hab ich gehabt und ich hatte das Gefühl, auch wenn natürlich Covid anstrengend war für die Leute ihnen der: ich fahre mal in Urlaub Ausgleich gefehlt hat. Oder ich gehe mal ins Restaurant. Ich treffe mich mit Freunden. Waren Sie tatsächlich gesünder. Also die natürlich, wenn du dich auch nicht mit Leuten triffst und sowieso alle Hygiene Regeln einhält, wirst du weniger krank. Und das ist mir merklich aufgefallen im Team, dass die Leute weniger krank waren. Ob das auch jetzt eine Korrelation hat, dass sie weniger Stress hatten dadurch, dass sie nicht ins Office fahren mussten? Das kann ich nicht sagen. Ich hatte auch einige Leute, die eher so orthopädische Anliegen hatten. Die waren auch weniger krank. Dass das jetzt vom Ich fahre ins Office oder nicht kommt, das kann ich nicht sagen. Aber umgekehrt. Ich hatte viele, denen das Soziale wahnsinnig abgegangen ist. Also zum Beispiel eine Mutter, die zwar zwei erwachsene Kinder zuhause hat, aber zuhause erwachsene Kinder und Mann, und selber sowieso schon immer nur Teilzeit bei uns unterwegs ist. Und für die war das halt so, oh mein Gott: Jetzt arbeite ich hier und muss auch noch für die Leute kochen, die zu Hause sind und mir fehlt einfach das, wo ich ins Office gehen kann. Und da bin ich halt einfach die Mitarbeiterinnen und nicht die Mama, die Köchin, die Putzfrau und alles und das. Diese ganze Identität einfach weg war. Und die hat richtig drunter gelitten, vor allem weil das restliche Team so teilweise ins Office gehen und da als Führungskraft praktisch auch selber jemand, der ja dann gerne ins. Also ich persönlich war ja sehr gerne im Homeoffice, aber ich habe halt gemerkt, ich hatte noch einen anderen, der ist gerade ausgezogen von zuhause und in die Stadt. Also praktisch neues Umfeld, neue Wohnung und keine Freunde so per se war ja frisch in der Stadt und dann in Lockdown zu sein auch noch Single, ist halt einfach. Da fehlt dir halt wirklich komplett das Umfeld und da gab's einfach ein paar Leute im Team. Das sind jetzt nur zwei Beispiele, die wirklich gelitten haben. Und da musste ich dann halt auch als Führungskraft sagen: Okay, Arschbacken zusammenkneifen, dann gehst du halt jetzt einmal in der Woche, sagst du einen Tag, nicht einmal in der Woche, sorry, einmal im Monat sagst du einen Tag, wo du reingehst. Und dann können die Leute kommen und dich sehen, weil die wollten natürlich schon auch ein bisschen Facetime haben, mit einem Mal essen gehen, einen Kaffee trinken und co. Leider konnte ich das tatsächlich nur dreimal machen, weil wir wissen alle, wie Covid lief. Über den Sommer hinweg konnte ich das machen und dann kam September, Oktober sind wir wieder voll in Lockdown gegangen und seitdem auch nicht mehr wieder auf. Also wir gehen jetzt gerade erst wieder zu der Rückkehr Phase 1, die bedeutet, dass wenn man ins Office müsste, darf man, aber man soll nicht, wenn man nicht muss. Und ja, damit hat sich das praktisch für mich erledigt gehabt. Ich habe aber jetzt in der Zwischenzeit auch das Team nicht mehr. Also ich habe im März jetzt sozusagen diese neue Rolle und in der neuen Rolle muss ich sagen, da war es tatsächlich jetzt echt schwierig, weil ich arbeite ausschließlich mit Externen zusammen und die externen Provider, die so gar keine Relation zur Firma haben, in diese Projekte zu onboarden, die dann auch noch überall auf der ganzen Welt sitzen. Da ist es wirklich nicht einfach, weil normalerweise machst du halt dann so, weil sie nicht 2 3 Wochen Power und machst halt eine Stunde jeden Tag oder 2 Stunden jeden Tag und kannst die Leute vor-

stellen und die treffen sich Face-to-face, ich muss sagen, es gibt bei uns auch sehr wenige, die die Kamera verwenden. Und damit hast du also ich mein jetzt, das ist jetzt vielleicht blöd gesagt. Ich hab jetzt niemanden wegen einer speziellen Ethnie oder sonst irgendwas eingestellt. Aber ein paar Leute hab ich jetzt letzte Woche zum ersten Mal per Kamera gesehen, weil auch Telefoninterviews waren. Mit Externen macht man normalerweise ja nicht immer unbedingt Video Interviews, weil man sie über eine Firma engagiert. Und dann stand da jemand, dem ich jetzt so das Gesicht gar nicht mit dem Namen assoziiert hatte. Wir arbeiten aber seit drei Monaten miteinander. Also das ist wirklich sehr interessant. Aber wir haben umgestellt und halt viel auf Dokumentation natürlich ist wahn-sinnig wichtig geworden. Wir haben praktisch regelmäßige Feedback Loops, wie unsere Onboarding Prozesse sind, wo man nochmal mehr reinstecken kann muss. Aber es ist auf jeden Fall nicht so einfach, die Leute zu onboarden und dann auch wirklich zu sehen was sie leisten. Man tendiert dann dazu bis hin zu over-managen.

20 I Das hast du ja schon erwähnt, wegen dem, dass es schwierig ist, als Führungskraft zu sehen, was die leisten. Hast du da irgendwie deinen Führungsstil in gewisser Weise so verändert, dass ihr dann gesagt habt: Okay, wir machen in der Früh Daily und dann am Abend oder so, dann nochmal so ein Check out, damit du sehen kannst, wie oder ob die wirklich arbeiten? Oder hast du da einfach vollkommenes Vertrauen in dein Team gehabt?

21 B06 Ganz unterschiedlich. Also bei meinem Team damals noch, als ich wie gesagt nur Team-Lead war und nicht Programmleiter beim Team-Lead wollte das Team, die Dailys, weil sie den Kontakt zueinander wollten. Und ich meine, ich hatte das Team zu dem Zeitpunkt zwei, drei Jahre fast gekannt, ich kannte die Leute und ich wusste, ich kann mich blind auf die verlassen und dass sie ihre Sache machen. Also, wenn man diese Beziehung schon hat und auch davor schon Erfahrungen gesammelt hat mit Homeoffice gar kein Problem. Und die Daily haben wir dann eher eingeführt, damit die Leute halt miteinander quatschen konnten. Weil wir jetzt auch in dem Fall kein Team waren, was besonders viele Telefonkonferenzen zusammen hatte, sondern eher halt, wenn es ein Thema gab, haben wir uns zusammengesetzt und dann drüber gesprochen. Aber da gab's jetzt nicht irgendwie so Regel Termine. Im Programm ist es jetzt anders. Das Programm arbeitet sowieso zu 100 Prozent agil, d.h. die Stand-ups gab's sowieso schon die ganze Zeit. Und die finde ich eigentlich so jetzt wirklich tatsächlich, dass es auch anders, weil es sind alles Externe, wenn ich die Dailys von meinem Team angeguckt hab, dann haben wir halt auch gefragt: Wie geht's dir? Was machst du da, da, da, da und bei den Externen? Ist es wirklich nur so: ich mache jetzt das und das und habe das und das gemacht und das und das und das. Aber fällt mir jetzt so grad auf, dass ich das auch gar nicht mache, dass ich frage, wie es den Leuten geht. Aber andererseits ist es halt so so hart und vielleicht gemein das klingt, ist auch nicht mein Problem, weil ich kaufe einen Skill ein und die werden jetzt wirklich berichtend über Leistung fokussiert.

22 I Ja, das ist echt interessant, was du sagst, weil das ganz viele schon irgendwie gesagt haben, dass auch mit Externen sie z.B. nicht irgendwie fragen: Wie geht's dir? Sondern es bei eigentlich eher nur den Internen ist. Was ich auch noch Fragen wollte ist: Du hast gemeint, dass ihr Dailys aufgesetzt habt. War das vorher auch schon so, dass ihr Dailys hattet? Oder habt ihr das dann eingeführt, als die Pandemie angefangen hat? Zum Beispiel: ok. Wir setzen uns zusammen und wir machen jetzt eine Meeting Struktur. Wollt ihr euch jetzt jeden Tag sehen, müssen wir Social Check-ins machen, einmal die Woche oder so?

23 B06 Also wir haben relativ schnell gemerkt, dass wir Dailys brauchen, die hatten wir davor nicht, weil wir waren Dienstag, Mittwoch, Donnerstag immer alle zusammen im Büro und Montag und Freitag war schon immer ein Tag, wo eigentlich nur die Hälfte immer da ist. Wir haben uns dann am Anfang wirklich jeden Tag ein Daily eingestellt. Das haben wir dann reduziert, sind dann von Mittwoch haben wir ausfallen lassen, weil wir Mittwoch unser einziges Regel Meeting, was wir auch schon vor der Pandemie hatten haben und wir dann gesagt haben Nee, da braucht man nicht nochmal Daily und Social Check-in haben eigentlich eher die Daily kombiniert, also wirklich da praktisch zusammengelegt und wir haben uns dann tatsächlich beschlossen auf Dienstag Mittwoch mit dem Projekt Meeting und Donnerstag die die Dailys zu haben. Weil wie gesagt, Montag und Freitag waren nicht alle da. Wenn wir abends im Kalender stehen lassen und dann gesagt Ja, beim Thema haben, schreiben wir uns halt kurz zusammen, was wir gemacht haben, was wir davor nicht hatten und was echt cool war, ist ein großer Teams Chat gemeinsam und wo alle ständig miteinander kommuniziert haben und halt auch mal Sachen gefeiert haben, sie irgendwie Fotos vom Schreibtisch durch geschickt haben. Aber auch wenn halt ein technisches Problem war rein gepostet, Fragen gestellt halt so wie man normalerweise wahrscheinlich beim anderen ins Büro rein gucken würde oder in der Kaffee Runde. Also unser Daily war nicht der Social Check in, sondern eher wirklich der Teams Chat und das war ziemlich witzig. Und wir haben alle waren, wir sind wahnsinnig in diesen Emojis aufgegangen, was total glücklich war, weil wir eher ein älteres Team sind. Und alle feiern diese Emojis liken jedem seins. Alles war echt witzig.

24 I Wie ist das initiiert worden? Hast du damit angefangen oder haben die Kollegen einfach so gesagt: Okay, ich schreibe jetzt einfach was rein?

25 B06 Nee, wir haben das im Zusammenhang mit dem Daily haben wir es aufgesetzt, weil wir gedacht haben, so können wir uns einfacher abstimmen, ob wir mal Daily ausfallen zu lassen. Und dass es dann darüber hinausgewachsen.

26 I Und sonst, wie kommuniziert ihr sonst, sonst kommuniziert ihr nur über Webex und über E-Mail, oder?

27 B06 Also bevor Covid wird natürlich auch im Office, aber sonst hauptsächlich Webex, E-Mail. Der eine oder andere nutzt noch Jabber, aber die meisten sind wirklich voll auf Teams umgestiegen.

28 I Und hattet ihr auch sowas wie Coffee Breaks, sodass ihr zusammen eine Kaffeepause gemacht hat.

29 B06 Wir haben einmal, hat eine Kollegin gemeint, sie hat einfach Lust auf einen Tratsch. Lasst uns das sonst nicht ausfallen lassen, dass unser Daily Scrum Call, aber sonst eigentlich selten.

30 I Okay. Und dann hast du ja schon gemeint, dass einige Probleme hatten. Wie hast du das gemerkt? Sind die einfach auf dich zugegangen und haben dann gesagt: Hey, sie wollen ein One-to-One haben oder hast du das gemerkt, dass da irgendetwas nicht stimmt und bist dann auf die zugegangen?

31 B06 Beides. Also es kommt glaub ich auf den Typ Typen an. Die einen waren super offen damit, wenn es irgendetwas los ist und sind eher bereit natürlich zu teilen, wenn wenn was nicht stimmt. Und bei anderen hat man es übers Verhalten gemerkt. Da konnte ich dann auf sie zugehen. Also es kommt es echt auf die Typ Person gekommen, weil die die nichts gesagt haben. Die haben dann halt so gedacht, weißt du es ist eine Pandemie. Ich hier mit meinem: ich bin ein bisschen einsam und traurig - ist nicht so schlimm. Ja, aber es ist trotzdem schlimm und die haben sich dann auch sicherer gefühlt, wenn man auf sie zugeht und sagt: Hey ich ich sehe das, dass es für dich schwierig ist. Komm, lass uns doch das und das machen. Vielleicht geht's dir dann besser. Aber natürlich wusste halt auch jeder, dass wir jetzt innerhalb unseres Teams nicht die Pandemie verändern werden. Und als dann wirklich die Offices zu waren, haben wir halt ein miteinander gesucht.

32 I Okay. Und wie war das als so in Bezug auf den Gruppenzusammenhalt? Also z.B. mir in dem Büro ist es oft so, dass wir jetzt so einzelne Mini-Gruppen gebildet haben. Also ich hab dann zum Beispiel nur noch mit einer Kollegin zusammen gesprochen, da ist mir das auch aufgefallen, dass in Teams sich eher so Subgruppen gebildet haben oder dass du immer das Gefühl hattest, du musst irgendetwas tun um den Gruppen Zusammenhalt zu fördern im Team dadurch, dass sie sich nicht mehr sehen.

33 B06 Also bei Internen ist es natürlich super schwierig, jetzt neue Leute zu integrieren. Weil niemand reißt sich ein Bein aus, um sich extra um dich zu kümmern, wenn man dich nicht sieht und man sieht dich nicht, wenn du nicht wenn man nicht zusammen ist. Und deswegen ist ich kann mir vorstellen, eine neue interne Person zu integrieren ist gerade wahnsinnig schwierig. Aber wo jetzt von existierendem Team war alles super easy.

34 I Okay. Und jetzt hast du ja diesen neuen Job als Programm Leiterin. Denkst du also ich meine es ist jetzt schwierig zu sagen? Denkst du, dass die Performance von dem Team anders wäre, wenn du sie persönlich vorhin einmal kennengelernt hättest?

35 B06 Hätte vielleicht den ein oder anderen nicht eingestellt. Aber mein Gut, ich habe viele auch geerbt. Das heißt, da hätte ich dann auch nichts mehr machen können. Ich glaube tatsächlich, dass es teilweise sogar schwieriger wäre, weil meine Kunden wahnsinnig schwierig sind und ich bin halt jetzt geschützt hinter meinem Computer. Wenn sie

mich ankotzen, mach ich kurz die Kamera aus, fluche und mache die Kamera wieder an. aber das liegt natürlich jetzt sehr an meinem Environment. Denn ich bin in einem im High Stresses, high politic, high alles und jeder will den anderen eigentlich das Messer seinen Rücken rammen, damit man seine eigene Haut rettet. Das macht es sich echt schwierig. Denn in der Zusammenarbeit und somit ja. Wären die Leute anders oder produktiver? Ganz ehrlich, auch bei den Externen. Ich glaubs fast nicht. Weil ich frag die sowieso jeden Tag in den oder sie berichten mir sowieso jeden Tag in den Stand-ups, was sie machen. Das heißt eigentlich Mikromanagement Level 1000. und mit den Teams Chats, Also wir haben jetzt pro.. Wir arbeiten in Clustern und wir haben pro Cluster auch so einen Team-Chat und alle sind immer super mega vernetzt und hyper E-Mails. Und wir machen an tun und fünfmal am Tag unterschiedliche Stand-Ups. Und das ganze Programm ist schon so gemikromanaged. Ich kann mir in der Rolle tatsächlich nicht vorstellen, dass es viel anders wäre.

36 I Das wäre auch vor der Pandemie mit diesen ganzen Stand-ups gewesen und so, also dieses Gut. Und die Externen sind die alle deutsch oder wo sind die auf der ganzen Welt verteilt?

37 B06 Überall auf der Welt.

38 I Ah ja, okay. Und ihr spricht dann über Teams oder wie kommuniziert ihr

39 B06 Webex

40 I Webex, Okay

41 B06 Wenn gechattet wird, dann Teams.

42 I Okay. Und ich kann mich gar nicht mehr erinnern. Über Webexs kann man die Kamera nicht anschalten. Oder doch? Doch, kann man. Und in dem Team, also als du Teamleiterin warst, habt ihr da mit Kamera gemacht oder ohne?

43 B06 Ganz, ganz selten haben wir die Kameras angemacht. Wir haben einmal ein: wir trinken zusammen ein Weinglas gemacht. Da haben alle oder einige die Cam angeschaltet. Ansonsten da nie jemand die Cam eingeschaltet. Bei den. Bei meinem jetzigen Team gibt's zwei die konsequent die Kamera anmachen. Immer. Und bei den Kunden machen überraschenderweise auch fast alle immer die Kamera an. Ist es dann eher so wirklich bei den internationalen Beratern, die bei uns nicht die Cam anmachen.

44 I Okay, okay, gut. Interessant.

45 B06 ich bin auch bei mir kommt es darauf an, ob ich in der Früh nach dem Sport noch Zeit hatte, mich fertigzumachen.

46 I Ja, also bei mir ist leider immer ein bisschen wir müssen immer die Kamera anmachen. Ich aber für so ein Startup und da kannst du nicht ohne Kamera sein, wenn man nur 17 Leute im ganzen Team ist. Aber ich will manchmal auch ausschalten und im Schlafanzug im Bett liegen. Geht halt nicht. Genau. Wir sind eigentlich an den letzten

Fragen vom Interview, weil du hast echt alles abgerattert, was ich Fragen wollte. Und zwar einmal würde ich fragen für dich von der Firma her, wie die Umstellung war. Also wenn du das bewerten könntest die Umstellung auf Homeoffice einmal Firma bezogen und dann für dich persönlich bezogen, was du halt, wenn du das nochmal machen müsstest, ändern würdest.

47 B06 Also ich glaube, für die Allianz an sich ist es mal ein eine Möglichkeit, weil wir einfach räumlich so extrem gewachsen sind und immer die Hälfte der Offices leer. Und natürlich ist es schön, diese repräsentativen großen Gebäude zu haben, und ich sage auch nicht werdet alles los. Das meine ich damit gar nicht. Ich denke, es ist immer wichtig, einen Ankerpunkt zu haben, wo man hingehen kann, wenn man z.B. zu Veranstaltungen oder größere Meetings hat oder halt einfach wirklich mit einem Team einen Warroom oder zusammenarbeiten möchte. Intensiv das ist wichtig und sollte auch so bleiben. Ich glaube aber, dass unsere Office Strategie nicht dafür gemacht ist für die Art der Arbeit, die wir machen. Unsere Leute verbringen 80 Prozent der Zeit am Telefon. Unabhängig davon, ob wir im Office sind oder nicht. Warum? Weil wir nicht an einem Standort mit den Kunden sitzen. Weil wir nicht an einem Standort mit der verlängerten Werkbank sitzen. Und damit ist der Austausch schon immer auf der virtuellen Ebene gewesen. Und mit dem wirklich puren Open Space. Was, wo wir jetzt hinziehen, ist das eine absolute Katastrophe, Wenn 20 Leute zusammen in einem Raum anfangen zu telefonieren. Und wir sind auch von der Infrastruktur, so wie wir uns jetzt aufgestellt haben, nicht in der Lage, jedem praktisch eine kleine Zelle zu geben, wenn er mal irgendwie drei Stunden telefonieren muss. Und ich, ich würde einfach mal behaupten, unsere Telefonzeit ist höher als die fokussierte Arbeitszeit: ich sitze am Computer. Und damit ist es für uns oder zumindest für meinen Bereich aus meiner Sicht eine große Chance, das Homeoffice noch besser zu nutzen. Man hat gesehen, die Leute können produktiv aus dem Home-Office arbeiten. Also unsere Projekt Lieferungen sind alle. Wenn nicht sogar besser, als wenn wir im Office gewesen wären, gewesen. Wir haben mehr Revenue reingefahren, mehr Projekte geliefert, sind eher im Budget geblieben als sonst, hatten weniger Krankheits-Ausfälle. Und das ist jetzt zwar natürlich eine negative Kennzahl, aber unsere Überstunden sind wahnsinnig nach oben gegangen. Wohingegen die Leute halt früher gesagt haben: So es ist jetzt 5. Wenn ich jetzt noch mein Privatleben haben möchte, muss ich jetzt gehen. Stift fallen lassen. Tschüss. Haben sie halt jetzt bis 18 Uhr gearbeitet, weil danach können sie immer noch ihrem Privatleben nachgehen. Und natürlich ist es nicht gut, wenn die Leute Überstunden schaffen und sie müssen eine Balance finden. Und ich glaube, dass sich viele damit auch noch schwertun. Nichtsdestotrotz, aus einem Mitarbeiter, dem ich bezahle, hab ich damit natürlich mehr rausbekommen. Ja, und die wenigsten sind zwischendrin am Tag mal stark unproduktiv, weil sie keine Ahnung kochen, Wäsche waschen, sonst was. Sondern haben halt eher eine Balance. Und haben wir dann zwei Gruppen hoch produktive Phasen, morgens und abends und vielleicht Mittagszeit. Wie gesagt, den Durchhänger. Was halt interessant jetzt natürlich zu sehen ist, sind so Langzeitfolgen. Sind die Leute dadurch schneller ausgebrannt? Fehlt ihnen noch mehr irgendwie Vitamin D? In die Sonne gegen. Ja,

was? Was? Was? Was sind denn noch andere Folgen, die dabei herauskommen können? In die Langfristigkeit geguckt. Pro Person. Aber als Arbeitgeber? Als Teamleiter muss ich sagen 2020 für mein Team. Was sicher zwar zu dem Punkt zwei Jahre hatte er sich aber auch zwei normale Jahre miterlebt. 2020 war das produktivste Jahr.

48 I Echt interessant, aber es macht doch mehr Sinn, weil man halt einfach mehr arbeitet ja cool. Also eine letzte Frage hab ich noch. Das heißt nach der Pandemie, wie würde dann für dich die ideale Arbeitssituation aussehen, wenn du die Möglichkeit hättest, etwas zu ändern?

49 B06 Bleib für immer zu Hause. Also ne, ich weiß, das klingt jetzt zwar blöd in der Rolle, in der ich jetzt bin, ohne dass ich wirklich Mitarbeiter hab, wo ich mich um ihr Wohlbefinden kümmern muss, weil ich hab ja nur Externe. Ist das wirklich die beste Lösung für mich. Weil ich bin wirklich die komplette Zeit am Telefon. Ich laufe. Ich hab nach und nach back to back. Keine fünf Minuten frei ein Meeting. Und das kann ich von zuhause wesentlich besser stemmen, als wenn ich im Office bin. Und wenn ich im Office wäre, hätten meine Mitarbeiter auch nichts von mir. Ich bin nur am Telefon und deswegen für mich ist es so gut. Ich denke aber, die Realität wird sein, dass so ein, zwei Tage die Woche man schon noch reinkommen muss. Ich habe das Glück, dass ich Führungskräfte über mir habe, also meine Führungskräfte, die das genauso sehen, wie ich sie auch lieber von zuhause arbeiten, weil sie quer durch die Welt reisen. Aber insgesamt halt einfach für mich, wenn die Produktivität stimmt. Und damit haben auch so Team Events viel mehr Bedeutung gewonnen. So Teambuilding Events, wo sie die Leute davor gesagt haben: langweilig. Mach ma halt nochmal so ne Sharing Session. Ist halt jetzt so wirklich. Oh mein Gott, ich lerne andere Leute kennen, mit denen ich am Zusammenarbeiten bin und hab hier einen wertvollen Austausch mit Mitarbeitern. Und das ist als natürlich. Ich weiß, ich bin ich. Mir gefällt das Home Office sehr. Aber. Ja, wenn ich könnte maximal zwei Tage die Woche ins Office.

50 I Damit wären wir schon am Ende. Du hast mir super viel geholfen hat. Ich beende jetzt mal kurz noch mal die Aufzeichnung.

---

## **B08 Deutsch**

1 B08 Deutsch

2 I So genau. Zum Starten wäre es gut, wenn du kurz dich vorstellen könntest. Also das heißt, für was für eine Firma du arbeitest und was genau du für Aufgaben dort hast. Und genau.

3 B08 Ich bin in der Beratung, also aus der Consulting Gruppe als Associate. Dort, das heißt, im zweiten Jahr in der Unternehmensberatung. Aufgaben werden Projektabhängig, aber also ich bin Consulting Track und jetzt während Home-Office Zeit hatte ich ein Telekommunikations-Kunden ein Tiermedizin Kunden und inhaltlich oder funktioneller Ebene, was einmal im Pricing Projekt und das andere waren Re-Organisations-Projekt

4 I und das waren immer internationale Kunden oder?

5 B08 Also das erste waren internationale Kunde. Da war dann das Team Setting auch so, dass es über deutsche Grenzen hinweg verteilt war. Und der zweite Kunde oder der zweite Kunde waren deutscher Kunde und da war das Team in Deutschland verteilt und vielleicht auch so, ich weiß nicht, ob du da unterscheidest. Das erste war Fully Remote, also Telekommunikation und das zweite war Hybrid. Das heißt, wir haben uns im zwei Wochenrhythmus getroffen und die andere Woche waren wir immer zu Hause im Homeoffice.

6 I Okay, okay. Und habt ihr auch euch im Team aufgeteilt? Also unter den Teams, dass die eine Hälfte des Teams trifft sich zwei Wochen lang und die andere Hälfte trifft sich im nächsten Monat?

7 B08 Das ganze Team hat sich alle zwei Wochen getroffen.

8 I Okay, cool. Dann die erste Frage wäre im Endeffekt, ob du vorher schon mal Erfahrung hattest, im Homeoffice zu arbeiten vor der Pandemie?

9 B08 Nee, war komplett neu. Also zuvor habe ich noch nie im Homeoffice gearbeitet. Klar, irgendwie Homeoffice. Mal studiert, aber nie im Homeoffice gearbeitet. Sonst immer im Büro.

10 I Ok, cool. Das heißt. Bei der, also bei deinem Unternehmen im Endeffekt war diese Home-Office-Kultur vorher einfach gar nicht vorhanden bzw. nicht gut angesehen.

11 B08 Es gab bestimmt ein paar Einzelfälle. Aber normal war es, eine Beratung oder von Montag bis Donnerstag vor Ort sogar beim Kunden sitzt und Freitag dann in dein Büro gehst in der Stadt, in der du lebst. Das heißt, Homeoffice zuvor gab es eigentlich gar nicht bestimmt in paar Ausnahmefällen, aber per se nicht. Und dann durch Covid war es von einem auf den anderen Tag im Homeoffice. Und jetzt geht's wie gesagt wieder so ein bisschen zurück. Und bei mir war es dann auch nicht wieder 100 Prozent zurück zum Kunden von Montag bis Donnerstag, sondern wir haben uns in irgendwelchen deutschen Büros als Team zusammen getroffen. Aber ich war seit über einem Jahr nicht mehr beim Kunden vor Ort im Büro.

12 I Ok. Und wie war das? Diese Umstellung von Büroarbeiten zuhause zu Homeoffice, ganz plötzlich zu Anfang der Pandemie?

13 B08 für mich persönlich. Oder jetzt, wie es das Unternehmen gestaltet hat.

14 I Beides. Erst persönlich und danach aufs Unternehmen eingehen, wenn du magst.

15 B08 Ja, also auf persönlicher Ebene war das glaube ich am Anfang stark begleitet von Unsicherheiten. Es war damals von BCG noch nicht offen kommuniziert oder nicht strikt kommuniziert, dass man ins Homeoffice gehen muss. Das war eigentlich mein Case, der gesagt hat, wir gehen ins Homeoffice. Ich habe das auch so ein bisschen gepusht,

weil aus meinem Bekanntenkreis jemand damals schon infiziert war. Das heißt, das war von einem auf den anderen Tag völlig unvorbereitet. Und wie gesagt, auch von Unsicherheit begleitet, weil es noch keine BCG-Universale Lösung dafür gab. Genau. Also ich glaube, so unter dem Stern der Sicherheit ist es am besten zu beschreiben. Man wusste ja auch nicht, wann man wieder zurückkommt. Es war völlig neu. Es war natürlich auch irgendwie überfordernd am Anfang, du warst auch überhaupt nicht vorbereitet zu jetzt von diesem Setting zuhause mit Wohnung, Bildschirm, was auch immer. Ich habe am Anfang dann nur einfach auf meinem Esstisch gearbeitet. Das war, glaube ich, ein sehr holpriger und überraschender Switch.

16 I Tatsächlich. Hattest du das Gefühl, dass es im Endeffekt am Anfang rein auf deine Work Performance einen Einfluss hatte?

17 B08 Ich glaube tatsächlich nicht, weil ich zu dem Zeitpunkt schon recht eigenständiges Modul hatte und auch vor Ort nicht viel mit Team kommunizieren musste und ich recht eigenständig gearbeitet habe. Ich glaube, es war oder es ist nach wie vor. Home-office bedeutet eine extreme Belastung jetzt so von Working Hours, weil du ja den Computer nur schwer ausschaltest. Keiner weiß, wann der andere Mittag ist. Das heißt, du bist ein 24 oder sagen wir mal 16 Stunden am Tag available und hast auch beim Mittagessen dein Handy dabei. Ich glaub das war am Anfang vor allem die Belastung. Aber, Performance-Rückgang würde ich jetzt, hätte ich jetzt nicht empfunden.

18 I Und hat da deine Firma irgendwie was unternommen? Von wegen das jetzt so viel gearbeitet wurde oder hast du da auch selber für dich vielleicht gesagt? Ok, bis zu dem man den Zeitraum werde ich arbeiten oder wenn ich den Computer ausmache, dann werde ich nicht mehr erreichbar sein.

19 B08 Ich glaube tatsächlich, dass man nicht viele Stunden mehr am Abend dort saß. Ich glaube eher, dass man früher dort saß am Laptop, weil man die Anreise zeitlich hatte. Und vor allem so dieser Punkt man hat keine gemeinsamen Breaks, also gehst du eben nur im Team bis zum Mittagessen oder zum Abendessen. Das fällt weg. Das heißt, du bist halt eigentlich den ganzen Tag über erreichbar und hast überhaupt keine Off-Zeiten während des Tages und vor allem zwischen Mittagessen oder während Mittagessen und Abendessen bist du auch die ganze Zeit erreichbar und schaut aufs Handy, weil eben dein Team nicht gemeinsam am Tisch sitzt, sondern immer, weil man unterschiedlich Mittagessen macht. Und zu deiner Frage ob BCG was unternommen hat. Ich glaube man hat viel versucht. Man war sich auf dessen bewusst, aber aktiv wurde nichts geändert. Es wurde jetzt vor kurzem erst einmal eingeführt, dass man Essen oder so bestellen darf. Aber es ist eine Regelung für fixe Mittag oder Abendzeiten muss man Team-abhängig besprechen. Nicht unternehmensübergreifend.

20 I Okay, du hattest auch schon erwähnt, dass du am Anfang am Tisch immer saßt, also am Esstisch. Hast du da jetzt eine gewisse Routine entwickeln müssen, um durch den Tag zu kommen? Oder ist das würde ich immer noch so, dass du da sehr spontan umgehst, dass du da keinen festen Arbeitsplatz für dich hast?

21 B08 Ich bin dann zum Glück umgezogen während der Zeit. Das heißt, ich habe jetzt meinen festen Arbeitsplatz. Ich hab mein Bildschirm zusätzlich zum Laptop. Das ging recht schnell bei dem Unternehmen, den konntest du dir bestellen. Ah, das steht dann nach wie vor- Wäre ich nicht umgezogen würde ich wahrscheinlich immer noch am Esstisch sitzen. Tatsächlich.

22 I Okay.

23 B08 Und ich habe auch nach wie vor kein Bürostuhl tatsächlich was natürlich zu Rückenschmerzen führt.

24 I Könntest du dir denn über die Firma bestellen oder gibt's da eine Option?

25 B08 Nicht, dass ich wüsste. Also man konnte das bestellen, aber Bürostuhl et cetera konnte man nicht bestellen. Es gab aber zu Weihnachten einen Amazon Gutschein, den wir jetzt dafür verwenden können.

26 I Okay. Ich weiß zwar schon bei meinem Vater, so ist es da echt Probleme gab mit dem Bürostuhl und es hat glaube ich fast ein Jahr gedauert. Es hat endlich einen bekommen. Aber ich glaube, sowas ist ein bisschen schwierig, weil ja schon recht teuer sind diese orthopädischen Stühle.

27 B08 Vielleicht hätte man es puschen können, aber es wurde, so viel finde ich für die Breite der Mitarbeiter gegeben.

28 I Auf jeden Fall auch eine große Firma. Hattest du das Gefühl, dass die Umstellung ins Homeoffice irgendwas quasi dein Privatleben beeinflusst hat?

29 B08 Ja, ich glaube, es fließt. Also es hält eine schwache Trennung nur noch zwischen Privat und Berufsleben. Zum einen so die On und Off Hours. Du bist irgendwie ständig erreichbar und zum anderen machen, wenn man zusammen Homeoffice macht, fließt natürlich das auch beim Mittagessen oder beim Abendessen mit ein, weil man ja vom anderen mitkriegt, was der so macht. Und so war man halt unter der Woche weg, und der andere hat nicht viel von der Arbeit mitbekommen und dann ist man Donnerstagabend nach Hause gekommen und es war halt so ein Change of Topics und das hast du jetzt im Moment halt nicht.

30 I Genau. Aber wie sieht jetzt dein Arbeitsalltag aus? Das heißt. Von morgens früh, wenn du aufstehst, hast du da eine gewisse Routine, dass du sagst: Okay, in der Zeit ist, dass du erst mal frühstückst und dann in Ruhe anfängst zu arbeiten oder dass es total unterschiedlich ist. Dass Ihr vielleicht auch im Team Dailys habt in der Früh, wie sieht da der Arbeitsalltag aus.

31 B08 Aha. Also erst einmal, also wenn ich mal davon ausging gehe nur im Homeoffice Office zu sitzen, also die Office Woche würde ich jetzt mal weglassen, dann wäre normaler Start, dass ich schon eineinhalb Stunden vor Arbeitsbeginn aufstehen und dann Sport mache. So bisschen Me-Time, Meditation Whatever, also der Freeletics, Yoga, Meditation. Dann würde ich duschen und dann haben wir so um 9 einen Round-About

Check in im Team und da bespricht man sich für den Tag, was ansteht, welche Meetings man hat, was Challenges sind, von wem man Input braucht etc.. Und dann würde der Tag losgehen. Wenn ich aber weiß, dass grade viel auf der Platte ist, dann würde ich die ein- einhalb Stunden am Morgen skippen und schon früher zu arbeiten beginnen und dann noch praktischen Form Check-in was machen. Ich glaube, genau das ist eben die Gefahr des Home-Offices, weil der Laptop so nah ist. Dann wenn du in der früh aufstehst und gleich dran denkst und gegen den Stress bist, dann gehst du schon schneller oder leichter zum Laptop als wie wenn du ins Office gehen musst. Weil dann hast du ja deine Routine, dass du aufstehst und gerade nicht and dein Laptop kannst du, dann machst du dann Sport und dann gehst du erst ins Office. Also ich glaube, das ist so die Gefahr des Home-office ist, dass der Laptop einfach super Close ist. Auf der anderen Seite zu Home-Office Einfluss auf Morning Routine: Man braucht natürlich viel weniger Zeit, um sich fertigzumachen. Zumindest ich. Weil man sich nicht schminken muss, nicht groß anziehen muss und nicht frisieren muss, um ins Büro fahren muss. Also das ist schon voll der Zeitgewinn, den ich halt dann versucht hab, so auszunutzen, indem ich Sport am Morgen einbaue. Genau dann Check-In und dann beginnt halt so der Tag, ich glaub auch das ist auch in dem Arbeitsumfeld super flexibel. Der Tag verläuft so, dass man einige Meetings hat Kundenseite, aber auch intern. Und die restliche Zeit würde man Arbeiten. Und ich glaube, da ist wieder so die Unterscheidung zwischen der stressigen und nervigen Phase. In einer stressigen Phase wird man halt dann nicht groß Mittagessen, sondern wird irgendwie schon eine Zwischenzeit aus reinschieben oder vielleicht sogar vom Laptop essen. Und dann das andere Extrem wären sehr ruhige Phase, der man da vielleicht sogar mal Leerlauf hat. Und dann kam die Zeit ja super Nutzen, zuhause mal irgendwie kurz eine Wäsche zu machen oder Haus zu putzen. Ich glaube so die zwei Extrema gibt's. Genau und dann Mittagessen und je nach Stresslevel würde ich das vom Laptop machen oder schön am Tisch. Aber ich glaube auch wenn ich am Tisch sitze oder kochen, würde ich immer mein Handy dabei haben, weil es ja sein kann, dass sich jemand meldet oder der Projektleiter mal anruft und eine Rückfrage hat und der ja nicht weiß, dass man gerade in der Pause sitzt. Und jetzt ruf mich gerade jemand an.

39 B08 Ja, dann haben wir natürlich schon auch verschiedene Rituale versucht einzugliedern. Da wird schon viel Inspiration gegeben. Innerhalb von BCG werden z.B. dann auf einem Projekt hat man jeden Tag Virtual Coffee Chat 15 Minuten, wo sich das Team treffen konnte. Dann hatten wir Mal so einen also Check-out willst du ja am Abend haben immer so 6, 7 oder noch einmal so die Prioritäten für den Abend besprichst. Ah, das war bei einem Team immer Walking. Wir sind immer rausgegangen, haben das um Block gemacht, bei Wind und Wetter tatsächlich. Und dann hier und da mal irgendwie noch ein Team Event, aber vielleicht können wir da gleich nochmal später drauf eingehen. Also es gab schon ein paar Sachen auch jetzt im Home-Office. Grundsätzlich glaube ich ist es so, ist es die Availability, die sich durch den ganzen Tag zieht und außerdem während des Abendessens glaub ich ähnlich wie beim Lunch und dann abends, während der noch so die letzten Stunden, um so Heads-downtime mal für sich zu arbeiten. Das war dann recht

angenehm, weil du bist ungestört und sitzt auch nicht im Team Raum mit fünf anderen. Dann hast am Abend noch ein bisschen Konzentrations- und Fokus-Zeit.

40 I Wie ist es, wenn du das immer so beschreiben würdest mit normalen arbeiten? Inwieweit würde sich das jetzt eigentlich unterscheiden? Normales Arbeiten und Arbeiten im Home-Office. Unabhängig davon, dass du jetzt die ganze zu Hause bist. Aber hast du z.B. das Gefühl, dass du mehr Fokus z.B. auf Work-Life-Balance jetzt setzt oder dass du auch mehr mit Kollegen jetzt unternimmst, weil eben dieses Zusammensein jetzt doch mehr im Fokus liegt?

41 B08 Ich glaube so tatsächlich awareness ist es jetzt größer, auf soziale Kontakte jetzt erst einmal auf diesen sozialen Aspekt. Aber ich glaube nur deshalb, weil sich der super schwer umsetzen lassen und was sich jeder bewusst ist, das ist extrem zurückgegangen ist. Deshalb versucht man das zu fördern. Aber ich glaube so im natürlichen Setting, wie du es nennst, ist es halt gegeben. Man braucht sich da nicht groß bemühen, man geht irgendwie einmal die Woche... Ja. Also ich glaube ja, das Bewusstsein schon größer geworden ist, auf soziale Kontakte wert zu legen, aber ich glaube trotzdem, dass es krass zurückgegangen ist. Tatsächlich. Und klar, wenn irgendwie Team Events veranstalte. Aber das zusammen am Tisch zu sitzen, lässt sich halt nicht nachstellen. Also dass der Rückgang von sozialen Kontakten ist ein mega großer Punkt und es ist auch ein großer Punkt, warum viele unzufrieden sind jetzt in dem Job und vielleicht sogar auch gehen. Weil man macht den Job ja schon stark so für die Menschen, die alle cool sind für irgendwelche Benefits, heißt jetzt ein cooles Team-Dinner oder ein cooles Event und das ist ja alles komplett weggefallen und du saßt ja nur noch von morgens bis nachts vom Laptop alleine zu Hause. Genau. Also soziale Kontakte. Ja, man war sich bewusst, dass es zurückgeht. Aber ich glaube, das lässt sich im virtuellen Setting, also meiner Meinung einfach nicht nachstellen oder nachbilden. Und der zweite Punkt mit Work Life: Klar wird's einem bewusster und man spart sich ja auch viel Zeit so durch Travel Time, wenn man nicht ins Office muss oder nicht zum Kunden reisen muss, so Montagmorgen normal stehst du ja um 6 auf fliegst zum Kunden des fiel ja komplett weg. Das ist glaube ich schon starker positiver Effekt. Aber dadurch haben wir gerade gesprochen haben, dass die Trennung zwischen Homeoffice und oder zwischen Arbeit und Job so verschwommen ist, hat glaube ich Work Life Balance, oder so durch Stresslevel die Gesundheit schon so unterm Durchschnitt stark gelitten.

42 I Du hast ja auch erwähnt, dass ihr diese Virtual Coffee Breaks hattet oder habt. Ja, diese Team Events und du hattest ja auch immer schon ein bisschen angedeutet, dass die von Team zu Team unterschiedlich sind. Wie war das? Wer hat dir aufgesetzt? Also habt ihr dann immer am Anfang des Projektes besprochen: okay, wollen wir jetzt diese Team Events aufsetzen oder war das sehr spontan?

43 B08 Also ich hatte jetzt zwei Projekte im Home-Office oder zwei größere. Also so Team Events entstehen tatsächlich. Wir haben im Quartal ein Team Event Budget, ein bestimmtes und das kann man ausnutzen oder auch nicht. Ich glaube, am Ende muss es

halt Leadership pushen, entweder. So mach mal ein Team Event oder der Projektleiter sagt es halt oder aus dem Team hört man halt Unzufriedenheit und dann wird man mal wieder ein Team Dinner organisiert. Ich glaube, das kann von verschiedenen Leuten angestoßen werden. Da gibt's jetzt keine BCG übergreifende Regel und auch so was wie Coffee, Chat oder Check-Out. Das sind ganz Cases oder Projekt individuelle Rituale, die eingeführt werden.

44 I Tatsächlich ok. Und bei den letzten Projekten war es dann immer dein Chef oder so, der das dann direkt schon gesagt hat?

45 B08 Ja, Ich hab's in meinem ersten Case erlebt mit dem Coffee Chat, fand's cool und habe es dann beim zweiten Projekt einfach gefragt, ob wir das machen wollen. Und dann hab ich halt eingestellt für alle. Also das kam aus verschiedenen Richtungen. Jeder der eine Idee hatte, durfte was ein führen.

46 I Und wie war generell diese Teamarbeit im virtuellen Raum? Also im Team zusammenzuarbeiten.

47 B08 Ich glaube das tatsächlich ist schon viel schwieriger geworden. Und das merkt man vor allem in diesen Wochen, in denen man sich getroffen hat. Weil, wenn man zusammen im Raum steht, hebt man viel schneller mal den Kopf und kann was nachfragen. Oder man kriegt auch am Rande irgendwelche Themen mit. Oder wenn man jetzt noch am Anfang steht, wenn man mal ein Problem Powerpoint oder ein Excel oder wo auch immer hat, kriegt das entweder der nebenan kurz mit, hilft einem. Oder du fragst kurz nach. Lernst was. Also ich glaub vor allem das Lernen von anderen oder lernen grundsätzlich ist im Home Office viel schwieriger, weil alleine wenn dir mal jemand über die Schulter schaut und sagt: Hey, da gibt's so einen coolen Shortcut. Mach mal so und so. Genau. Das ging ja komplett verloren.

48 I Und wie habt ihr miteinander grundsätzlich kommuniziert? Habt ihr immer über E-Mail kommuniziert oder über aufgesetzte Meetings?

49 B08 Also wir haben Slack, sodass es so für so schnelle Nachrichten hin und her. Dann mit E-Mails würdest du eher größere Themen besprechen an und das andere waren einfach eingestellte Meetings. Also wir hatten ja diese Dailys, Check in, Daily Check-outs. Wie so Stand-ups, Stand-downs so im Agile Wording. Dann hatten wir noch Content Sessions drin. Case Team Meetings, also es waren so paar regelmäßigen Meetings drin, aber so diese informelle Kommunikation geht vor allem über Slack und in Slack kannst du dir ja auch einfach kurz Zoom link schicken und dann hast du dich kurz im Meeting getroffen.

50 I Kurze Frage zu diesen virtuellen Meetings Habt ihr da die Kamera immer alle aus?

51 B08 An.

52 I Immer.

53 B08 Ja.

54 I Okay, cool.

55 B08 Also außerdem hat das irgendwie einen guten Grund. Weil wenn du grad spazieren gehst oder irgendwas anderes, dann würde ich es ausmachen. Aber tendenziell haben wir immer an.

56 I Okay. Und in den Meetings? Wie genau fangen die an? Ist es so, dass sie in den Meetings vom Anfang Smalltalks macht oder denkst du, also, oder kommt ihr direkt zum Thema? Und war das dann unterschiedlich zu den Meetings, die ihr dann vor der Pandemie hattet?

57 B08 Ja, also ich glaube, grundsätzlich haben wir schon so Small Talk Themen, auch Unterschiede jetzt auf den zwei Cases. Beim ersten Case weniger, beim zweiten Case schon hat man am Anfang immer miteinander kurz gesprochen. Also du kriegst vom Gegenüber schon was mit. Ich glaube aber trotzdem, dass es schwierig ist, weil wenn du ein größeres Team hast mit acht Leuten, hast du immer so dieses man unterbricht sich auch irgendwie aus Versehen. Das heißt, es rede mal ein, zwei und es ist nicht so, wenn du dich vor live, vor Ort triffst, weil dann kannst auch mal so unter Team Gesprächen haben. Aber grundsätzlich Smalltalk schon ein bisschen, aber nicht so diese Coffee Chats, oder wie heißt das, am Kaffeeautomaten-treffen ist natürlich was anderes.

58 I Du hast jetzt gemeint, dass beim zweiten Case war mehr Small-Talk. Lag das jetzt einfach daran dadurch, dass es ein anderes Team ist oder daran, dass es jetzt schon länger in der Pandemie da war oder im Lockdown?

59 B08 Glaube ein anderes Team, das sich besser verstanden hat und auch keine Sprachbarrieren hatten. Im ersten Team haben wir Englisch gesprochen und ich hol mir nochmal schnell ein Wasser.. Im ersten Team war ein eng englischsprachiges Team und dann hast du natürlich auch so noch die Sprachbarriere, da hast du noch weniger Smalltalk und das Team. Ich glaube beim zweiten Case dadurch, dass wir uns ja immer wieder vor Ort getroffen haben, haben wir uns natürlich besser kennengelernt, sind weiter zusammengewachsen und dann fällt der Smalltalk ja auch einfacher, wenn du dich schon so ein bisschen kennst.

60 I Und beim ersten Team wart ihr überhaupt nicht, also war voll remote, oder? und wie habt ihr euch da gegenseitig kennengelernt? Wie war so die diese Einführung? Es muss irgendwie sehr komisch gewesen sein.

61 B08 Es blieb auch bis zum Ende awkward. Wir hatten da alle paar Wochen so ein Social am Abend, wo man ein bisschen gequatscht hat. Deshalb vielleicht wäre es anders gewesen, hätte, hätte man Deutsch hundertprozentig gesprochen. Vielleicht hätte man sich dann auch besser kennengelernt. Obwohl wir alle gut Englisch sprechen, hatte ich manchmal das Gefühl, wir haben so ne kleine Sprachbarriere. Aber ja, du hast halt am Anfang den Intro Call, den Intro Coffee Chat. Man versucht sich schon kennenzulernen. Ich glaube trotzdem, dass es nicht so einfach ist, ein echtes Treffen nachzubilden.

62 I Okay. Und hattest du das Gefühl, dass durch dieses virtuelle Kommunizieren über E-Mail oder Slack, dass es da zu Missverständnissen oft kam mit Kollegen?

63 B08 Du meinst jetzt eher als ein echtes Gespräch?

64 I Ja. Also z.B. es fehlt ja, wenn du jetzt mit jemandem face-to-face sprichst, dann hast du ja auch die Mimik oder die Gestik. Oder wenn du eine E-Mail schreibst, dann lässt du auch Wörter weg, um es kurz zu halten. Das kann dann oft zu Missverständnissen halt eben führen.

65 B08 Ja, ich glaube man muss unterscheiden. Wir haben ja schon auch viele Meetings so gemacht. Da hast ja die Gestik und Mimik. Ich glaube, so written Kommunikation ist immer bisschen schwieriger. Du musst jetzt politisch kommunizieren, damit nichts in falschen Hals kommt. Deshalb klar glaube ich schon, dass dadurch öfter mal was anders rüberkam, als es intendiert war. Aber jetzt gerade kein spezielles Beispiel im Kopf. Ich glaube, es war eher wieder diese Problematik, dass du hier nicht relevant ist. Das Engländer anders kommunizieren als Deutsche. Also viel direkter halt. Und dadurch kam es ja glaube ich öfter zu Missverständnissen. Ob es anders gewesen wäre, hätte man sich in echt getroffen. Wahrscheinlich. Weil dann hätte du immer noch ein Grinser mit eingebaut oder ein zweites Please in den Satz mit reingenommen.

66 I Denkst du das jetzt virtuell, also du hast jetzt gerade gesagt, dass manche dann aus anderen Nationen kommen, also der eine war ja Engländer. Dann denkst du, dass es dann, wenn du jetzt mit dem face-to-face gesprochen hat, dass es dann einfacher wäre, mit ihm zu kommunizieren, weil er ja eine ganz andere Kommunikationstechnik hat. Also dass da das Problem im virtuellen Raum lag?

67 B08 Ich kann es ja nur annehmen, aber ich glaube, so, also es wäre auf jeden Fall einfacher face-to-face zu sprechen als written Kommunikation. Ich glaube aber, der Unterschied zwischen diesem face-to-face zu real live ist jetzt gar nicht mehr so groß. Aber der Unterschied zwischen written und face-to-face, egal ob real life oder remote, der ist riesig. Und klar, man hätte, wenn man zusammengesessen wäre, viel weniger E-Mails geschrieben, sondern mehr gesprochen. Und dadurch hättest du wahrscheinlich weniger Missverständnisse gehabt.

68 I Und was ist denn für dich jetzt so die ideale Form der Kommunikation, wenn du zu Hause bist?

69 B08 Kommt glaube ich voll auf das Thema an..Tendenziell finde ich halt so zu-sprechen mega gut, ist aber oft nicht vereinbar, weil du nicht weißt, ob die andere Person gerade available ist. Und dann schreibst du schnell eine Email an was auf eine Antwort. Ich glaube die beste Kommunikation ist halt schon so face-to-face.

70 I Okay, da müssen wir noch mal gucken, was wir noch für Fragen haben. Wie war das eigentlich so mit deinem Team, du hast dann immer jedes Mal eine neue Führungskraft oder hast du immer die gleiche Führungskraft?

71 B08 Warte ich muss kurz was schauen. Die haben ja gerade nochmal geschrieben. Kannst du noch? Ich frage mich immer wieder,

72 I Ob du pro Projekt eine andere Führungskraft hast.

73 B08 Ja.

74 I Nun okay.

75 B08 neues Team und neue Führungskraft pro Projekt.

76 I Ah, okay, gut. Das heißt, du hast es jetzt bei den letzten zwei Projekten unterschiedliche Führungskraft. Das sind zwei unterschiedliche Führungskräfte. Wie war das so? Das waren beides Deutsche, oder? Oder waren das auch andere Nationalitäten?

77 B08 Nee, es war einmal Engländer und einmal Deutsch. Aber also Projektleiter aber dann gibt es ja noch Partner. Es gibt ja verschiedene Führungsebenen, so die direkte operative Führungsebene, die war einmal englisch, einmal Deutsch. Die Exekutive, die war, also die Partner. Die waren zweimal deutsch.

78 I Und bist du mit den Partnern oft in Kontakt oder sind die eher in Bezug auf die(...). Also sprechen die eher mit dem Projektleitern?

79 B08 Die sprechen eher mit dem Projektleiter. Und ich glaube, vor allem in Remote Setting hast du, mit denen ja noch weniger Kontakt. Weißt du, würdest du die mal im Team Raum treffen, wenn du nach einem wichtigen Meeting kurz reinkommen, oder sind beim Team Dinner dabei. Aber so im Remote Setting triffst du als unterste Ebene die höchste Ebene super selten jetzt in unserem Umfeld.

80 I Findest du das schlecht oder findest du das gut?

81 B08 Kommt auf die Person drauf an. Aber nein, grundsätzlich natürlich schon cooler, die die Partner in echt zu sehen. Cooler Im Sinne von man lernt ja auch privat kennen, aber auch lehrreicher, wenn du die siehst, wie die sich verhalten, wie die sprechen, wie es sich beim Kunden geben. Das fällt komplett weg, weil du das nicht mitkriegst. Ich glaube grundsätzlich ist es total schwierig so die Kommunikation im Remote Setting, weil wie ich eben meinte im Team Raum sitzend, kriegst du halt oft noch andere Themen mit, die gesprochen werden. Sei es ein Anruf oder eine Absprache zwischen Projektleiter und einem anderen Team Member. Das kriegst du hier so gar nicht mit. Das ist halt super wichtig, dass man klar und viel kommuniziert.

82 I Denkst du es wird auch doppelt kommuniziert? Das ist halt so kenne ich das eben bei mir. Aber dass ich jemals alles 30000 mal weiter erklären muss, weil wir einfach nicht alle in einem Büro sitzen.

83 B08 Weil du verschiedene Leute informieren musst? Ja, wir haben ja schon viel. Na würde ich nicht sagen. Wir haben schon viele Team Meetings, indem alle in einem Raum sitzen oder auch in E-Mails, denen man tendenziell immer alle oder mehrere Leute in CC, für die es auch relevant ist. O.k. Das wird eigentlich recht gut gemacht.

84 I Okay, jetzt nochmal zu diesen Führungskräften. Natürlich ist es schwierig, weil du halt immer eine andere Führungskraft hattest. Vielleicht kannst ja einfach mal kurz irgendwie beschreiben, wie jetzt vor allem bei dem Remote Working wieder diese Führungskraft da das gehändelt hat, also euch da im Team zu leiden. Hattest du das Gefühl, dass diese Führungskraft eben ein bisschen Probleme hatte oder hat sie das gut gemeistert und in welchem Sinne? Also dass du dann einfach den Führungsstil von dem von der Person mal kurz bewerten könntest

85 B08 mit Führung meinst jetzt in Projektleiter oder Partner?

86 I Projektleiter.

87 B08 Projektleiter. Ich muss mal kurz Brainstormen. Ob gut oder schlecht. Ich glaube auch hier waren am Anfang viele halt überfordert und das spielt auch total sein Charakter mit rein bis jetzt. Micro Manager der totalen Zwang hat von allen mitzubekommen, so war einer davon. Ich glaube für den war es ultra intense und somit auch für das Team super intense, weil du deine Arbeit machen musstest und ihm dann auch noch bei jedem kleinen Act den irgendwie im Loop halten musstest. Das heißt, das war eher ein Micro-Managing Over-Engineered Führungsstil, das zu sehr viel mehr Arbeitsstunden geführt hat, vor allem auf seiner Seite. Und der andere hat es recht gut gemacht. Ich glaub halt Key ist vor allem Kommunikation und der hat halt supergut kommuniziert. Super Klar, war auch immer erreichbar. Aber war jetzt nie jemand, der viel nachgerufen hat? Heißt, wenn du was brauchtest, konntest du dich melden. Auf der anderen Seite hat man wahrscheinlich das hätte man sich einige Stunden sparen können, weil man halt länger eine Sache gearbeitet hat und nicht frühzeitig iteriert hat, weil es ja viel schwieriger ist, die Person genau in dem Moment abzufangen. Wenn ihr jetzt gerade keinen Termin hat, sondern so in einem Team Raum kannst du ja, siehst die Person hat grad ein Puffer von 5 Minuten. Du hast gerade eine Frage, dann schnappst du dir halt kurz die Person. So im Homeoffice arbeitest du ja viel länger vor dich hin, bevor du mal so die Iterationsrunde drehst. Und der Zweite, das war eher so das Problem eher beim zweiten oder grundsätzlich so Iterationsmöglichkeiten. Also Stil vielleicht. Ich glaube, dass es grundsätzlich hast du bei BCG so einen Schlag von Führungsstil, den du leben sollst. Das ist halt so Encouraging, jetzt nicht Kontrolle, sondern die Leute machen lassen. Es wird sehr viel Dank ausgesprochen und Appreciation und keine Ahnung was. Und das wurde jetzt zwischen Remote Working und Life Working oder ist das Gegenteil? Also Office Working, wurde ja schon so weitergeführt. In beiden Fällen.

88 I Und wie war es für dich jetzt so (...) So was hattest du dir jetzt von deiner Führungskraft gewünscht, dass das eher so ein Zwischending ist zwischen Mikromanagement und so ein bisschen Freestyle, dass man die Mitarbeiter so machen lässt?

89 B08 Also ich glaube, so Content Check-Ins sind halt gut zu machen, einfach einmal am Tag so einen festen Slot zu haben, in dem man durchgeht, woran man arbeitet, wo man gerade stolpert. Das jetzt rein auf inhaltlicher Ebene. Grundsätzlich, was man sich für eine Führungskraft gewünscht: mehr Verständnis, vielleicht auch für die, für die

Situation. Man und man muss selber lernen, dass man einfach sagen muss, wann man irgendwie eine Pause braucht oder zum Arzt geht. Das würde jetzt aber nicht proaktiv von der anderen Seite gepusht werden. So. Wobei der zweite hatte es schon echt gelebt. Er doch immer gefragt: Hey, wie geht's dir? Beim ersten war das eher so: Hey, wie geht's? Und komm zum Thema. Aber der zweite wird, also das hätte ich mir nicht wünschen müssen. Es war bei dem voll da. Der hat super nett Interesse gehabt, so für die Stimmungslage, für die Situation, Was kann er besser machen.

90 I Hast du das vielleicht auch mitbekommen, dass im Team Probleme gab? Also ich mein es gibt ja Leute, die ja echt psychisch Probleme haben im Home-Office zu sein oder halt auch zum Beispiel Mütter, die Probleme haben, mit ihren Kindern zu Hause zu sein und währenddessen zu arbeiten. Gab es da Probleme, die du gehört hast?

91 B08 Ich glaub so grundsätzlich war die Stimmung schon belastet bei einigen. Zumal wie ich vorhin meinte, man macht oder ein großer Benefit von dem Job sind ja die coolen Events, die coolen Team Dinner, die coolen Hotels. Das ist komplett weggefallen und du hattest nur noch diese harte, intensive Arbeitszeit und Arbeit. Deshalb war die Stimmung schon eher down, würde ich sagen. Man war auch irgendwann super müde, so auf virtuelle Events. Weil wenn man dann frei hat, will man eigentlich noch nicht nochmal vom Laptop sitzen. Nach dem fünften Wine-Tasting hattest du irgendwie auch keinen Bock mehr, keinen Bock mehr. Deshalb Stimmung so im Homeoffice war eher tatsächlich negativ, würde ich sagen. Ein paar gab es natürlich, die ihre Freizeit Freiheit mega stark genossen haben. Aber jetzt so rein, wenn ich mir meine Peers anschau, war eher negative Stimmung gegenüber Homeoffice als positiv und bezüglich Mütter. Ich habe jetzt eine Mutter im Case, die, ich glaube für die ist es tatsächlich sehr belastend mit dem Kind, weil das Kind halt sieht, dass die Mutter die ganze Zeit vorm Laptop da ist und es sieht die Mutter, aber die Mutter es hat dann doch nicht greifbar und das Kind klopft halt die ganze Zeit an der Tür und möchte das die Mama zum Spielen kommt. Und für dies ist es super belastend. Und es gab dann schon paar gesundheitliche Probleme durch Überlastung. Jetzt so in dem Umfeld.

92 I Wird das aber offen kommuniziert? Also das im Team ihr dann sagt: heute gehts mir echt schlecht oder so.. Oder merkt ihr das an oder merkst du das jetzt einfach so, dass ihr jetzt im Meeting sitzt und sagst: okay, der ist jetzt nicht gut drauf.

93 B08 Einer hatte einen Schlaganfall

94 I Oh Gott.

95 B08 Naja, ich glaube es schon eher so: I am good, danke. Das offene Kommunizieren, dass es einem nicht gut geht. Ich glaube, dass aber grundsätzlich so eine deutsche Haltung einfach immer zu sagen, er passt alles. Aber es entsteht auch gerade so ein Bewusstsein, dass man sowas offen ansprechen muss, wenn man so ein gesundheitliches Problem hat oder auch ein psychisches. Aber das man noch in den Kinderschuhen.

96 I Also bei mir ist es auf jeden Fall so in der Arbeit. Wir haben jetzt so eine Mood Skala oder so und da müssen wir einmal die Woche zwischen 1 und 13 also nach dieser Fibonacci Reihenfolge sagen, wie wir uns fühlen und dann halt eben erklären, warum das so ist. Und es ist natürlich schwierig für uns, weil wir das natürlich wie gesagt hast, als Deutsche nicht gewöhnt sind, über uns selber rumzujammern. Aber ich finde das so was hilft eigentlich total, vor allem für die Führungskraft, weil sie ja dann auch weiß, wie jeder sozusagen eigentlich gerade drauf ist und kann dann da intervenieren.

97 B08 Ja, aber vielleicht dazu kurz. Also es gibt ja das wir jede Woche das war auch davor schon so eine Umfrage ausfüllen, in der wir beantworten, wie es uns gerade mit dem Case geht, wie wir zufrieden sind mit dem Case, wie die Working Hours sind usw.. Also das gibt's jede Woche so eine People Survey. Aber da würdest du jetzt tatsächlich nicht ausfüllen, wenn's dir persönlich nicht gut geht. Das ist alles stark case related, also bist du zufrieden mit dem Case an sich? Bist du zufrieden mit deinem Team et cetera? Aber jetzt nicht. Wie geht's dir eigentlich?

98 I Würdest du dir das mehr wünschen? Dass sowas kommen würde oder so, dass die Führungskraft vielleicht eher auf dich zukommen würde und sagen würde Hey Alexi, wie geht's dir? Lass uns da mal sprechen.

99 B08 Ja, ja, total. Und deshalb ist es mir auch bei dem zweiten so positiv aufgefallen, weil der alle 2 3 Tage einfach so: also ganz ehrlich Leute, wie gehts euch? Wobei man muss schon sagen so in den virtuellen Settings hast du ja immer ein Team, mit dem du dann im Meeting bist. Da wirst du ja dann nicht so direkt angesprochen von dem Hi, wie gehts? und in Real live wars dann eine direktere Ansprache und dadurch vielleicht auch einfacher darauf zu antworten.

100 I Okay, cool, dann sind wir eigentlich jetzt bei den letzten zwei Fragen oder 3 bzw. Einmal würde ich dich bitten, dass du nochmal kurz rückblickend vielleicht sagst, was so die schwersten Herausforderungen waren für dich im Home-Office.

101 B08 Ich glaube, so Belastung und sozialer Kontakt. Ich habe schon gemerkt, dass die Belastung viel größer wird, dass es mir extrem schwer fällt abzuschalten, weil du machst dann am Abend dein Laptop zu und du hast jetzt kein nach Hause weg, auf dem du abschalten kannst, sondern. Jetzt also du machst den Laptop zu und dann. Keine Ahnung. Was macht man so? Also dieses Abschalten, zum Schlafen gehen, war viel schwieriger aufgrund des fehlenden Tapetenwechsels einfach und zweiter Punkt mit sozial, war so ein Konflikt zwischen Mann will ja sich sozial connecten auf der anderen Seite bist aber einfach nur müde von virtual coffee chats und keine Ahnung und vor dem Laptop zu sitzen, vor allem, wenn du es halt anders kanntest, wie cool es ist auf Team Dinnern zu sein. Ich glaube das waren so die zwei größten aber vor allem zu diese Belastung.

102 I Meine Kollegin macht da so ganz coolen Trick. Die verschiebt den Tisch immer. Das heißt, wenn sie gearbeitet hat, dann verschiebt sie den Tisch nach der Arbeit in eine andere Richtung und dann arbeitet sie dann auch irgendwie nicht mehr. Das ist dann also

eher ein Abschnitt von Arbeitstagen. Dann sagt so okay, jetzt ist das wieder meine Esstisch, weil sie halt kann halt nur am Esstisch erarbeiten und für die Arbeit verschiebt sie den dann so, dass es dann irgendwie aussieht wie ein Arbeitstisch z.B. und dann macht sie da sozusagen ihren Cut drin und ist nun mal ganz interessant für mich, wie die Leute das unterschiedlich machen. Und dann halt würde ich dich noch fragen, was so die ideale Arbeitssituation nach der Pandemie für dich ist.

103 B08 Ich glaube so ein hybrides Modell. Also ich finde, jetzt diesen Working Mode aus einer Woche vor Ort und eine Woche im Homeoffice mega gut, weil du lernst dich als Team kennen. Du kannst dann, wenn es zeitlich nicht dringlich ist, ein Meeting auf nächste Woche schieben, wenn man weiß, man sitzt zusammen. und du hast trotzdem noch so diese Homeoffice Vorteile. Ich glaub ich hab jetzt mega viel geschimpft über Home Office, aber es hat ja auch Vorteile. Deshalb wäre ein hybrider Moder der beste in meinen Augen okay. Ja, ja. Also ich glaub ich hab schon erwähnt, dass sparst dir ja extrem viel Zeit, vor allem so in Beratungsumfeld hast du mega viel Travel-Time. Wenn du Montag und Donnerstag reist das fällt komplett weg. Dadurch hast du theoretisch viel mehr Zeit für dich oder für Sport. In Leerläufen kannsen. Du bleibst nicht vor dem Laptop sitzen und liest Nachrichten, sondern kannst in der Wohnung mal was erledigen. Kurz mal zum Arzt gehen et cetera. Und, dritter Punkt Du bist halt viel näher an der Familie oder deinem Freund. Je nachdem mit wem du zusammenarbeitest, zusammenwohnst und Kriegst von der Person mehr mit und triffst dich mal hier und da kurz. So Montag bis Donnerstag jede Woche weg zu sein ist schon ein wenig soziale Zeit da mit Partner oder Familien.

104 I Zeichnungen und sitzt man dann einen Unterschied zwischen Consultant und anderen Mitarbeitern, weil die sind froh, wenn sie jetzt wieder Premieren haben hier liegt. Weil die ja sonst auch immer bei denen zu Hause. Aber klar, für dich als Consultant. Wenn du die ganze Zeit weg bist und auf Reisen bist, dann ist das halt schon mal eine coole Abwechslung, von zu Hause aus auch zu arbeiten voll.

105 B08 Es sei auch mega cool, so seinen Partner im Arbeitsumfeld zu sehen. Wie der so arbeitet. Was der so macht den ganzen Tag, das hast du davor nie mitgekriegt. Ja, ich habe so eine Blackbox. So, ich wusste nicht, was er arbeitet. Er wüsste nicht, was ich eigentlich den ganzen Tag treib.

106 I Aber war das für euch eigentlich einfach da? So die Umstellung ins Homeoffice als Paar, das ihr dann gesagt hat Okay, wir machte das jetzt mit dem. Ja, mit den Arbeitszeiten oder mit dem Arbeitsplatz oder so

107 B08 Arbeitsplatz hat sich ja der Fall selbst gelöst. Durch den Umzug eine größere Wohnung. Das war halt mega der Jackpot. Wie können wir nach wie vor zusammen auf 60 Quadratmeter wohnen, arbeiten und alles machen? Glaub ich nicht. Nee, da hat man sich dann auch eine andere Lösung überleben müssen überlegen müssen.

---

## **B09 Deutsch**

1 B09 deutsch

2 B09 [REDACTED] arbeite [REDACTED]  
[REDACTED] im Bereich der Digital media und Web Analytics. Das heißt, ich plane und setze Anzeigen im Online-Bereich um und Online-Marketing und analysiere, wie sich die Nutzer auf unserer Webseite verhalten. Das ist so dieser Analytics teilen. Und zwar ist mein Arbeitgeber die deutsche Ärzte und Apotheker Bank in Düsseldorf. Und genau das ist so mein Aufgaben Gebiet.

3 I Ok. Hast du vorher schon vor der Pandemie im Home-Office gearbeitet?

4 B09 Vor der Pandemie hab ich noch nicht im Homeoffice gearbeitet. Wobei ich sagen muss, dass ich vor der Pandemie auch bisher nur Werkstudent war in Führungszeichen. Ja, und deswegen es sich auch einfach noch nicht so angeboten hatte. Aber ich muss sagen auch, dass meine Kollegen vor der Pandemie, die auch festangestellt waren, auch nur sehr, sehr selten im Homeoffice waren.

5 I Weißt du, ob vorher vor der Pandemie bei deiner Arbeit Homeoffice angeboten worden ist, oder war das eher so, dass sie das vermieden haben?

6 B09 Sie haben es zwar angeboten, aber da gab's eine Prozent Regel. Und ich meine, ist es wahr, dass man nur 20 Prozent im Monat Homeoffice machen durfte? Es haben aber auch selbst diese 20 Prozent wurden bei weitem glaub ich nicht ausgenutzt. Also ich habe das nur so gehört, dass es ab und zu mal war. Also vielleicht einmal, alle zwei Wochen hätte ich gesagt

7 I Weißt du, den Grund, warum?

8 B09 Also einer der Gründe ist, glaube ich gewesen. Weil auch einfach die Tools nicht so... die waren zwar da, aber die Tools nicht so wirklich häufig genutzt wurden. Also z.B. sowas wie Slack oder MS Teams oder Skype for Business. Das wurde halt einfach eher sporadisch mit Externen, ja , mit der oder mit externen Beratern oder Agenturen eingesetzt. Aber intern war halt noch häufig verbreitet, dass man sich einfach ja in einem Meeting genau getroffen hat und Dinge besprochen hat. Deswegen ja glaub ich, sind die Leute nicht so wirklich eingeladen worden von zu Hause zu arbeiten, weil die meisten einfach immer da waren. Das war dann glaub ich eher. Ich weiß nicht, ob es Gruppenzwang war, aber es ist auf jeden Fall nicht üblich gewesen.

9 I Wie war das jetzt so am Anfang der Pandemie? Also die Umstellung von Büroarbeit zu Homeoffice.

10 B09 Also. Am Anfang der Pandemie das war ja so im März als das so richtig bei uns losging, da war ich hier noch bei EOS als Werkstudentin und da wurde eher zögerlich erst mal geguckt: Was machen die anderen Unternehmen? Also ich glaube, so eine Vorreiterrolle war damals bei dem Unternehmen, wo ich war, nicht unbedingt vorhanden. Aber als sie dann gemerkt haben: Ja okay, es ist nicht nur irgendwie eine kleine, eine kleine Situation oder Sache, die dann schnell auch wieder vorbei ist, sondern das ist wirklich was Größeres, dann haben sie schon schnell reagiert und jedem ermöglicht, ins Home-Office zu gehen. Am Anfang war es ein bisschen holprig bzw. ein bisschen ungewohnt

einfach, dass man seine Kollegen nicht mehr gesehen hat. Und am Anfang war es ja auch noch so, dass man nicht genau die Situation einschätzen konnte und nicht genau das Ausmaß dieser Pandemie im Kopf hatte und sich überlegt hat: Naja, gut, komme ich vielleicht in der Woche wieder ins Büro oder in 2 und da war es noch nicht so absehbar und ich würde sagen heutzutage vor einem halben Jahr war schon allen klar, dass es oder vor einem Jahr, war schon langsam klar, dass es etwas Längeres ist.

11 I Und wie war es dann bei der Apotheker Bank für dich, als du dort angefangen hast? Weil du hast ja dann direkt im Homeoffice sozusagen gestartet.

12 B09 Nicht ganz. Das war das Gute. Als ich angefangen habe, da war ja Anfang September und da waren die Zahlen soweit noch moderat, dass man noch ins Office durfte und dass die Empfehlung nur Homeoffice noch nicht ausgesprochen wurde. Und deswegen hab ich nicht komplett im Homeoffice angefangen. Also die waren ab und zu im Homeoffice, aber mindestens 3-4 Tage die Woche war ich hier im Büro und deswegen das war gut. Aber trotzdem wars anders, als wenn die Pandemie nicht dagewesen wäre, weil ich einfach nicht viele Kollegen kennengelernt habe, also nicht viele Kollegen persönlich kennengelernt habe. Und bis heute kenne ich, würde ich sagen, die Hälfte der Kollegen persönlich und die Hälfte der Kollegen virtuell. Die andere Hälfte meines Teams hab ich tatsächlich nur virtuell kennengelernt und gesehen. Und das ist auf jeden Fall ein riesen Unterschied, finde ich. Und ich bin ganz froh gewesen, dass die Einarbeitung dann mit meinem Mentor schon vor Ort war. Aber ab Oktober, also ich glaube, so ein, zwei Monate waren wir im Büro regelmäßig. Dann mussten wir ja auch vom Office, also wirklich komplett Home-Office machen und das ist halt einfach irgendwie schwieriger, dem über die Schulter zu gucken zum Beispiel, weil ja, im Homeoffice muss man sich natürlich immer anrufen oder ancullen und den Bildschirm freigeben und dann irgendwie zusammenarbeiten. Und das ist natürlich schon intuitiver und einfacher, wenn man in einem Raum sitzt und dem anderen mal kurz was ja über den Flur zuwerfen kann, es zu sagen oder kurz das ansprechen möchte und ja dann halt einfach dem anderen auch über die Schulter schaut. Das war schon teilweise schwierig, aber da mein Start ja nicht komplett Homeoffice war, ging es noch.

13 I Und jetzt bist du aber wieder hauptsächlich im Office oder bist du immer noch Teil Homeoffice teil Office, weil jetzt ja die Zahlen so niedrig sind?

14 B09 Genau Teil Home-Office, Teil Office. Also seit 3 Wochen oder 2 Wochen gehe ich mindestens dreimal die Woche ins Büro. Aber ja, 4 von 5 Tagen bin ich tatsächlich noch im Homeoffice. Einfach weil die Empfehlung ja immer noch ist, dass man getestet ins Office kommt und wir bekommen zwar Corona Tests von unserem Arbeitgeber, also von der Apobank gestellt, die wir selber machen sollen, dann aber Sie haben mir auch gesagt, sie würden uns empfehlen, noch nicht 100 Prozent ins Büro zu kommen und deswegen läuft es gerade langsam an. Hätte ich gesagt.

15 I Und wie war das so, wenn du jetzt virtuell gearbeitet hast? Hast du da eine gewisse Routine aufgebaut, um deine Work Performance oder so, dass du halt z.B. sagst

Okay, du hast den festen Arbeitsplatz bei dir im Haus eingerichtet. Du stehst früh auf, du machst dir gewisse Pausen, du arbeitest an der Uhrzeit bis zu der Uhrzeit.

16 B09 Ja, habe ich tatsächlich. Und ich glaube, es ist auch ganz wichtig, weil am Anfang hat es nicht hundertprozentig und dann ist es halt schon so, dass man, das es einfach schwierig ist nur zu Hause zu arbeiten, finde ich. Eine Routine, wie sie jetzt heute für mich aussieht, ist, dass ich entweder hier, also in meinem Büro am Schreibtisch sitze und arbeite oder eben einen anderen Raum bei dem kleineren Schreibtisch. Also da Wechsel ich mich ja mit meinem Freund ab und stehe meistens um 8 Uhr auf, arbeite dann oder fange um 8:15 Uhr an, weil die Routine ganz früh am Morgen, eigentlich ist es den Laptop hochzufahren, mit dem zweiten Bildschirm anzustecken, wenn er da ist, also wenn ich hier im Büro sitze, mir einen Kaffee zu machen, einen kleinen Joghurt irgendwie essen und meine Haare zu kämmen und mich in eine andere Klamotte zu werfen. Also meistens Jogginghose und irgendwie ein schickes Oberteil, falls dann doch mal das Video angemacht werden muss. Aber es verbraucht eigentlich nicht super viel Zeit. Ich glaube, meine Morgenroutine ist in einer Viertelstunde, auf jeden Fall fertig. Bis ich dann auch also von Aufstehen zu oder wachwerden zu arbeiten. Was ich zum Beispiel nicht mache, was ich sonst im Büro immer gemacht oder was ich bei dem Morgenroutine im Büro immer gemacht habe, ist mich zu schminken. Das mache ich echt selten, weil ich das Gefühl habe, im Video kommt es eh nicht so wirklich rüber und deswegen, das hab ich mir dann gespart. Aber ja, genau sonst ist ja Routine eigentlich, dass ich mein Laptop anmache. Das erste, was ich öffne ist Slack, weil wir da haben wir intern auch einige Channels, die also z.B. einen Hilfe-Homeoffice Channel, wo wir kommunizieren, wenn es ähnliche Störungen gibt, wenn irgendwie das die VPN Verbindung spinnt oder wenn ein Programm nicht richtig läuft. Also das ist so das erste, wo ich er jeden Morgen drauf gucke. Dann mache ich unser Asana Board auf, wo unsere Aufgaben eben zu finden sind. Und ja, dann starte ich so in meinen Tag. Mittag mache ich meistens um 11.30, was eigentlich sehr früh scheint, aber ich hab ich eigentlich ein bisschen übernommen vom Büro, weil da sind ja auch immer um 11:30 gegangen während der Corona Zeit, weil da die Abteilungen in so verschiedene Zeit Slots hatten. Und unsere Abteilung hat halt den ersten Zeit-Slot von 11.30 bis 12 Uhr und irgendwie hab ich das dann so beibehalten. Und weil ich natürlich auch ungefähr zur gleichen Zeit wie meine Kollegen Pause machen möchte, damit man da nicht irgendwie insgesamt ein, zwei Stunden hat, die man sich dann nicht erreicht, weil der eine Mittagspause macht und der andere irgendwie dann. Genau dann mache ich meistens so um 17, 17:30 Schluss und versuche dann, wann es geht, auch Sport zu machen. Und genau so eigentlich so ein typischer Tag. Ja und die Routine oder was ich halt schon versuche, es irgendwie auch in der Mittagspause dann nicht zu viel zu sitzen während dem Essen oder dann eine Runde um Block zu gehen, einfach um ein bisschen Bewegung mein Alltag zu kriegen, weil sonst sehen die Schritte halt sehr mau aus. Sonst hat man gefühlt nur 5 Schritte am Tag gemacht.

17 I Machst du dir fest deine Zeiten, dass du dann sagst: Okay, sobald du deinen Laptop geschlossen hast, lese ich auch die E-Mails nicht mehr? Oder bist du so eine, die dann abends noch schnell über die E-Mails guckt?

18 B09 Teils, teils. Also ich würde sagen, wenn ich einen ruhigen Tag hatte, dann kann ich ja auch gut abschalten und sagen, Ja gut. Laptop ist zu und ich mache nichts mehr. Aber gerade wenn irgendwie viel los ist und man auch viel zu tun hatte über den Tag, dann erwische ich mich schon manchmal, wenn ich dann auf mein Diensthandy gucke, weil das ist halt so, da bloggen natürlich die Push Benachrichtigungen auf und da kann man dann doch nochmal schnell reingucken, was für eine Mail noch reingekommen ist. Also ich hab eigentlich im seltensten Fall ermöglicht, den Laptop nochmal aufgemacht und dann nochmal was gearbeitet. Aber nun mal um so zu gucken, was wer noch geschrieben hat oder was noch für Feedback kam. Das mache ich schon öfter. Ja.

19 I Wie hat denn die Arbeit im Homeoffice dein Privatleben beeinflusst?

20 B09 Das hat insofern es beeinflusst das mein Freund und ich uns natürlich 24/7 einfach sehen. Sonst war es ja immer so, dass man da einem im Büro ist und der andere vielleicht im Homeoffice oder beide im Büro. Und dann sieht man sich eben morgens und vielleicht abends. Und so ist es schon so, dass man sich sehr viel sieht. Und ja, es irgendwie, was würde ich es machen (...)Es ist echt manchmal auch einfach anstrengend ist, dass man sich dauernd sieht. Das schon. Genau. Und sonst hat sich es so insofern verändert, dass man schon viel mehr Zeit für sich hat, finde ich. Also ich merke schon, wenn ich dann mal ins Büro fahre, dass die Zeiten, also diese diese Travelling Zeit ins Büro und wieder zurück. Auch wenn es nur insgesamt dreiviertel Stunde bei mir am Tag eigentlich ausmacht hin und zurück. Trotzdem einfach viel Zeit frisst, Zeitfresser ist. Und wenn ich im Homeoffice bin, kann ich wirklich sagen: Ja gut, ich mach mal einen Laptop irgendwie um 17 Uhr zu. Also lass uns doch um 17 Uhr 15 dort und dort treffen. Also da bin ich halt schon flexibler und hab das Gefühl, ich kann ja schneller in die Pause oder in mein Privatleben starten. Obwohl der Übergang natürlich fließender ist. Auch. Also es ist nicht so ein klares: Hier bin ich im Büro und arbeite und da mache ich etwas mit Freunden, sondern es ist halt eher ein fließender Übergang. So ja gerade genug gearbeitet. Aber jetzt kann ich gleich auf mit Freunden machen und vielleicht ab und zu noch aufs Handy gucken. Und was ich natürlich auch noch geändert hat, ist das. Also das war bei uns jetzt beim Umzug im September ziemlich vorteilhaft, dass immer jemand da ist, der Pakete annehmen kann. Also wir haben natürlich alles online bestellen müssen und wenn du in der Arbeit bist, muss es ja irgendwie planen. Entweder der Nachbar nimmt an, der immer da ist oder du planst es eben so, dass du dann da bist und hoffst, dass es Samstag kommt. Und so was halt super entspannt, weil immer jemand da war. Und Pakete konnten kommen, wann sie wollen. Und man konnte halt auch einfach mal ein Arztbesuch in die Arbeitszeit mit rein quetschen oder so. Man ist schon flexibler, finde ich auch privat dann.

21 I Du hast vorhin erwähnt, als ich die Routine angesprochen habe, dass am Anfang du da so ein paar Schwierigkeiten hattest. Kannst du da nochmal eher drauf eingehen?

22 B09 Die Routine, achso. Ja, weil am Anfang war es so, dass ich mir zwar einen Wecker gestellt hatte zu der Zeit, zu der ich auch mir einen Wecker stellen würde, wenn ich ins Büro fahr zum Beispiel. Aber natürlich dann mir gedacht habe: Na Ja gut, du kannst ja nochmal liegenbleiben, weil es ist ja noch so früh und du musst ja jetzt nicht gleich anfangen und hab dann schon drei, viermal Snooze gedrückt und dann wurde es halt dann schon sehr spät. Und irgendwie hatte ich auch das Gefühl, wenn man sich nicht vornimmt, auch dann und dann zum Beispiel Pause zu machen oder dann und dann aufzuhören. Dann ist es einfach so, dass du nicht so gut in deinen Arbeitsflow kommst, sondern irgendwie ja noch in so einem Gammel Modus drinsteckst. Also ich weiß gar nicht genau, wie ich sonst beschreiben soll, dass man verlottert. So ein bisschen finde ich. Also man ja lässt sich so ein bisschen gehen und ist ja dann irgendwie nicht mehr so richtig produktiv, finde ich. Also ich bin auf jeden Fall produktiver, wenn ich so eine klare Vorstellung davon habe, wie mein Tag aussieht und mich auch ein bisschen fertig mache, wenigstens mir was anderes anziehe. Irgendwie kleines Frühstück esse, einen Kaffee, mir die Zeit für Kaffee nehme und ja, mir halt so klare Zeiten setze, wann die Arbeit anfängt, wann sie endet und wann meine Pause ist. Da komme ich auf jeden Fall besser mit zu recht, als wenn ich in den Tag hineinlebe und jeder Tag irgendwie, ja, wie ich ihn so nehme, wie er kommt. Aber ich finde, dass es dann im Home-Office schon. Ja, da wird man nicht so produktiv, finde ich, da man dann so ein bisschen am rumgammeln.

23 I Ja, Also ich bin heute auch noch im Schlafanzug,

24 I Du hattest jetzt gerade auch noch Pause erwähnt. Habt ihr feste Pausen bei euch in der Firma

25 B09 momentan glaube ich schon noch. Also vor Corona war es glaub ich nicht so, das wir feste Pausen haben. Da konnte man eben, also ich glaube die Kantine ist von 11.30 bis 14 Uhr offen und wenn du was essen möchtest, dann musst du halt zwischen 13 und 14 Uhr Pause machen. Aber sonst gab's da eigentlich gar keine Vorgaben. Und jetzt während Corona haben sie halt gesagt, damit nicht zu viele Leute auf einmal dann in der Kantine sind und irgendwie ja zu viele Leute einfach auf einem Platz gedrängt sitzen, haben sie es dann so gemacht, dass wir abteilungsweise Zeiten vereinbart wurden und Marketing war zum Beispiel 11:30 bis bis 12 Uhr hatte so den Slot. Also in dem Zeitslot solltest du runter gehen und die dann Essen holen und während Corona durftest du halt auch nicht in der Kantine essen, dann also dich da hinsetzen, sondern musstest du mit deinem Essen auch wieder an den Platz gehen können und musst halt an deinem Platz vor dem Monitor essen. Also wir haben uns halt auch manchmal einfach in ein Meeting reingesetzt, mit genug Abstand haben da gegessen. Aber ja, du kannst dann nicht in der Kantine sitzen bleiben.

26 I Hatten ihr auch so andere Pausen wie jetzt im Homeoffice? Virtuelle Coffee Breaks Dailys, Stand-Ups, Stand-Downs so weiter.

27 B09 Also wir haben Dailys. So haben wir im Homeoffice und im Office so Dailys, die wir dann virtuell machen. Kaffeepause machen wir häufiger. Also zwar nicht als Team,

aber mein Mentor und ich dann halt eher bilateral oder eher mit Kollegen zu zweit oder zu dritt. Weil wir unten so eine Kaffeebar, haben also tatsächlich wie in der Kantine wo du deinen Kaffee holst. Und sonst? Ja, solche Dinge hatten wir. Aber so richtig offizielle andere Breaks, außer dass Daily haben wir eigentlich nicht mehr.

28 I Also virtuell habt ihr das auch nicht, dass ihr am manchmal so Pausen macht oder so, dass ihr mich social Check-in macht oder sonstiges.

29 B09 Nee, das haben wir nicht.

30 I Oder sonst. Hatte ja sonstige virtuelle Events, um irgendwie in den Gruppen Zusammenhalt im Team zu stärken oder sonstiges.

31 B09 Also ich hatte am Anfang, als ich angefangen habe, so einen Welcome Day. Also der war virtuell. Der hätte sonst nämlich auch vor Ort stattgefunden. Aber da hab ich andere Leute kennengelernt, die auch gerade angefangen haben. Das hatten wir zum Beispiel. Und wir hatten eine virtuelle Weihnachtsfeier. Die war auch ganz toll, aber so im Team tatsächlich gar nicht mehr. Wir haben keine so Event oder Calls oder virtuelle Veranstaltungen, die nur zum Teambuilding dienen. Also wir reden zwar über unser Team und wie wir zusammenarbeiten wollen und wie es uns so geht oder auch manchmal so privates Geplänkel am Anfang, meistens in unserem Jour Fixes. Also wir haben so Online Jour Fix, Marketing Jour Fix, da spricht man das dann ab und zu mal an. Aber so ein extra Meeting dafür haben wir nicht. Was eigentlich schade ist, wenn ich so drüber nachdenke. Gerade so Teambuilding Maßnahmen? Ich weiß das nur von der Lisa, die arbeitet ja bei BCG dort als Social Media Tante und die haben halt irgendwie, keine Ahnung, jeden zweiten Monat so ein virtual Wine-Tasting oder so was fände sehr cool. Aber nee, sowas ich schätze mal so meine Vermutung von mir, dass wir es nicht unbedingt machen, weil meine Kollegen eher dem älteren Semester angehören. Wenn du verstehst, was ich meine, wird diese Arbeit veröffentlicht.

32 I Hallo, das heißt, deine Kollegen sind hauptsächlich älter und deutsch, oder?

33 B09 Ja, ja. Älter, im Durchschnitt ja, doch, ich hebe den Altersdurchschnitt deutlich und ich glaube, das ist auch ein Grund dafür, warum man so was nicht unbedingt macht. Weil ich will jetzt nicht sagen, dass sie Probleme mit den Online-Tools haben, also die, die mittlerweile kennen die sich alle auch damit auch. Aber ich glaube, die sind jetzt nicht so total heiß drauf, dass wir Teambuilding Maßnahmen online machen. Also weiß ich gar nicht wir haben es ehrlich noch nie angesprochen. Deswegen so unsere Vermutung. Aber ich könnte mir vorstellen, dass es daran liegt, weil wenn ich jetzt so an eine Agentur denke, wo der Durchschnitt irgendwie vielleicht Ende 20, Anfang 30 ist, da ist es halt irgendwie die gehen viel selbstverständlicher als Digital Natives damit um und haben vielleicht auch viel mehr Bock drauf auf sowas.

34 I Also unser Team bei unserem Start-up wir sind alle um die Anfang dreißig, Ende zwanzig. Wir haben jeden Tag ein Social Check-in am Tag in der Früh, wo wir zusammen

frühstücken und irgendwelche Kreativität Aufgaben machen oder Spiele oder so. Und ach ja,

35 B09 Ja, ja, ich habe ein Social Check-in mit meinem Mentor, mit dem Marvin. Das ist ja mein direkter Mentor. Mit dem mache ich das schon. So ein Social Check. Also kein, Also es ist nicht offiziell Social Check-in, irgendwie aufgesetzt, aber wir callen eigentlich schon jeden Morgen und sprechen da auch immer über Privates, oder, Ja, wie das Wochenende war oder wir schon, sind da schon echt auch eng miteinander. Aber so im Team? Nee, nee,

36 I Ansonsten wie kommuniziert ihr sonst im Team? Also du hast schon Slack erwähnt. Hauptsächlich sonst über E-mail oder Teams oder Slack.

37 B09 Slack machen wir, Genau. Skype for Business, MS Teams. Und ja Mail. Ja, und was bei uns auch noch viel ist, ist eigentlich Anrufen. Tatsächlich haben wir unser Smartphone und einige rufen auch noch auf ein Smartphone an..

38 I Also ist es mir dann doch recht spontan, oder?

39 B09 Ja, schon relativ spontan. Doch. Also gerade wenn kein. Also gerade wenn es irgendwie um kleinere Themen geht, wird eigentlich kein Termin eingestellt, sondern einfach angerufen.

40 I Und das machst du dann auch, oder dass du dann immer deine Kollegen dann spontan anrufst oder ist es eher von deinen Kollegen aus?

41 B09 Das mach ich tatsächlich auch, weil ich weiß, dass ich sie nur so erreichen kann.

42 I Okay. Und wie ist es denn so, wenn du diese Meetings oder diese Anrufe habt? Wie genau kommuniziert? Ihr macht zuerst Smalltalk oder wird dann gleich zum Thema geführt.

43 B09 Wir machen erstmal Smalltalk in den meisten Fällen also schon irgendwie vielleicht ein, zwei Minuten, nicht lange. Aber so ein bisschen Smalltalk ist auf jeden Fall auch dabei. Und dann gibt's meistens eine Agenda, die wir abarbeiten. Also wir nutzen auch Confluence als Business Austausch Plattform und da haben wir meistens so Tabellen oder oder Agendas, wo wir dann, wo man dann einfach ja den Termin halt grad schon mal vor strukturiert, was man mal besprechen. Klar kann man auch spontan irgendwas mit einbringen, aber so läuft ein typisches Meeting.

44 I Hast du das Gefühl, dass die Meetings anders ablaufen, als wenn du im Büro wärst?

45 B09 Wenn jetzt alle im Büro wären.

46 I Ja, oder einige?

47 B09 Ich glaube schon. Weil so ist es halt so, dass wir eben z.B. Confluence benutzen und uns, also Confluence ist jetzt auch erst die letzten Monate gewachsen. Also wir

hatten es zwar schon länger, aber es wurde halt nicht so oft oder häufig genutzt oder nicht von jedem. Weil es damals halt einfach so war. Klar, man hat ein Meeting gehabt, wo viele da waren oder alle sogar. Und dann hat man seine Agenda halt irgendwie, weiß ich nicht, bei sich gehabt. Jeder hatte irgendwie hat man keine Ahnung, wie wir es eigentlich gemacht haben, hätte ich gesagt. Aber da hat man dann Confluence nicht so häufig benutzt. Irgendwie. Und mittlerweile ist es schon echt mehr. Also. Und was auch anders ist es natürlich, was mich manchmal ein bisschen nervt, dass man den anderen nicht unbedingt immer sieht. Also gerade, wenn man irgendwie eine Übertragung hat und ein Bildschirm teilt, ist es ja manchmal so, dass man die Teilnehmer dann nicht mehr sieht. Und dann ist es halt schon so: Wenn man so persönlich im Raum wäre, sieht man die Mimik und Gestik von den anderen und so sieht man, so hört man es nur. Und oft ist es halt bei uns so, dass wir dem anderen ins Wort fallen. Aber nicht, weil es böse gemeint ist oder weil man irgendwie jetzt seinen Punkt bringen möchte, sondern einfach, weil man nicht sieht, dass der andere gerade auch was sagen möchte. Und es hat dann manchmal einfach so ein bisschen blöd die Zusammenarbeit. Es hat schon ein bisschen einfach distanzierter. Also man kann ich nicht in die Augen schauen und sehen okay, der und der redet, so und so gehts dem dabei. Mimik, Gestik, wie er seine ja wie er sich einfach gerade oder wie er das rüberbringt, sondern es ist halt ja eher anonym. Gerade auch wenn du natürlich auf deinem Bild auch ausmachen kannst. Manche sind ja auch nur mit ihrem Vornamen dann drin im Call z.B. als C oder mit den Initialen. Und ja, das ist dann irgendwie, wenn man nur die Stimme hört, auch ganz komisch.

48 I D.h. Also es ist wirklich so, dass man hier einfach die Kamera aushaben, dann oder

49 B09 manche schon. Ja okay.

50 I Also da wird auch keiner sagen ja, könnte ihr bitte eure Kamera anmachen oder so.

51 B09 Nee, tatsächlich nicht. Also klar wird ab und zu mal erwähnt, dass es schöner wäre, wenn alle ihre Kamera anmachen und es wäre. Also wird schon erwähnt, dass es besser wäre. Aber es wird jetzt keiner gedrängt oder gezwungen, die Kamera anzumachen. Also tatsächlich hab ich sie auch schon mal ausgehabt.

efühl, wie das so im Team zusammenzuarbeiten ist? Also in Sachen Gruppen Zusammenhalt, du hast ja schon erwähnt das ja jetzt eigentlich wenig gemacht wurde virtuell. Und sonst hast du nämlich das Gefühl, dass du jetzt distanziert zum Team bist, oder das du es trotzdem irgendwie mit anderen Sachen ausgleichst.

53 B09 Ich hätte tatsächlich gesagt teils, teils. Also bei manchen hab ich das Gefühl, dass ich mit denen noch nicht so (...). da, also bei manchen hab ich ein distanzierteres Gefühl als bei anderen. Sagen wir so z.B. mit meinem Mentor bin ich sehr eng und arbeitet sehr eng zusammen und auch mit 4 5 anderen. Also da mit denen passt die Arbeit Zusammenarbeit so auch gut. Aber auch weil wir halt viel zusammen, Zusammenarbeiten

und viel miteinander zu tun haben. Weil sich unsere Themen sehr überschneiden und wir uns halt dann schon bei meinem Mentor täglich oder eben bei den anderen mehrmals die Woche einfach zusammenrufen oder einen Call haben und dann ist die Zusammenarbeit eigentlich sehr gut. Also dann fühle ich mich denen auch relativ nahe. Aber bei anderen im Team, mit denen ich nicht so viel zu tun habe. Ich glaube, dass auch der Unterschied zum Büro sag ich mal zum Büroalltag. Im Büro würdest du die, mit denen du nicht so viel zu tun hast, dann auch mal auf dem Gang sehen? Oder würdest du in der Kantine sehen, würdest es mal trotzdem mit dem Privat reden oder mit dem auf einen Kaffee gehen und so im Homeoffice, wenn man mit denen nicht viel zu tun hat und die hat nur einmal im Daily jeden Tag hört aber halt auch nur meistens einen kurzen Satz. Naja, es ist schon sehr distanziert, weil man da halt nichts zu tun hat, mit denen man ja selbst in kaum einen Call zusammen ist. Keine gemeinsamen Themen. Dann ruft man sich halt auch manchmal zwei Wochen nicht an oder drei.

54 I Ja, dann habe ich noch ne Frage in Sachen Führung. Also du hattest ja schon gemeint, dass du einen Mentor hast. Wie kannst du so kurz so seinen Führungsstil beschreiben und vielleicht auch bewerten? In gewisser Weise, was du dir wünschen würdest. Jetzt in Bezug auf virtuelles Arbeiten, was du gut fandest, was du schlecht fandest.

55 B09 Also genau mein Mentor. Wir haben, also seinen Führungsstil ist erst mal sehr gut, wenn ich es bewerten müsste. Es ist halt so, dass er schon von Anfang an gesagt hat, dass er nicht diese klassische hierarchische Vorstellung davon hat. Ich bin der Mentor hier oben und du bist halt mein Trainee. Mir untergestellt, sondern dass er schon gerne möchte, dass wir auf Augenhöhe zusammenarbeiten und dass er sozusagen eher für mich eine Stütze ist, wenn ich Hilfe brauche oder Fragen habe oder mich weiterentwickeln möchte. Oder er hat einfach genau irgendjemanden brauche, dann kann ich auf jeden Fall auf ihn zukommen. Deswegen er wollte nicht so eine klassische hierarchische Stufe zwischen uns stellen. Irgendwie. Und ist selber glaube ich auch ein Fan von im Büro sein. Einfach weil man sich halt öfter sieht. Aber hat jetzt auch nichts gegen Homeoffice. Also ich glaube für ihn wird wahrscheinlich, wenn Corona vorbei ist irgendwann so das hybride Modell ist seiner Meinung nach denke ich am passendsten und damit hab ich auch kein Problem. Finde ich auch nicht schlecht. Was war der andere Teil der Frage noch nochmal

56 I zum Beispiel was du dir wünschen würdest, noch von deiner Führungskraft im virtuellen Arbeiten.

57 B09 Ja, also wenn ich so drüber nachdenke, würde ich mir natürlich wünschen, dass wir irgendwie so Teambuilding Maßnahmen im Kleinen machen könnten. Dazu muss man aber natürlich wissen, dass mein Mentor nicht unbedingt der ist Leider nicht die Führungskraft vom ganzen Team, sondern darüber ist nochmal der Reimund. Der ist ja der Marketing Lead, der das ganze Team führt deswegen wenn ich das vorschlagen würde, fände ich es wahrscheinlich auch mega geil, aber müsste dann auch erst mal auf Reimund zugehen. Also selber umsetzen weiß ich gar nicht. Oder halt im Kleinen. Aber ich würde mir auf jeden Fall wünschen, dass so was wie so ein Social Check in, dass es

sowas schon gibt. Also das finde ich eigentlich nicht nicht schlecht. Müsste für mich jetzt nicht unbedingt jeden Tag sein, ehrlich gesagt. Aber einmal die Woche finde ich das schon cool, was mein Mentor auf jeden Fall mal vorgeschlagen hat. Und das finde ich endlich auch ne ganz coole Idee ist, dass man z.B. Freitags sich mal eine Stunde bloggt, irgendwie als Team um die Stunde für, ganz platt gesagt, fürs Lernen zu nutzen, nur dass man halt einfach sich zusammensetzt und entweder sich gegenseitig Dinge beibringt oder eben z.B. auch Büchern. Also da ist die ApoBank echt super, dass man sich Bücher bestellen kann oder Weiterbildungen macht oder solche Dinge vielleicht auch mal zusammen macht. Nur dass man irgendwie zusammen zum Beispiel gemeinsame Sprache lernen oder gemeinsam kreativ wird oder irgendwie gemeinsam sich weiterentwickelt. Ich glaube, das ist ganz cool. Irgendwie so. Einmal die Woche. Ja, das würde ich auf jeden Fall als Verbesserungsvorschlag anbringen. Gleich morgen. Aber gut finde ich auf jeden Fall schon mal, dass wir schon viel telefonieren oder viel im Call hängen und es nicht so ist, dass man uns nur ab und zu an abgibt, bei gewissen Meetings macht, sondern wir schon eigentlich auch viel miteinander sprechen und dass es eben dieses Daily gibt bzw. auch einmal alle zwei Wochen Weekly, wo wir dann nochmal die ganzen zwei Wochen Revue passieren lassen. Und ja, das finde ich eigentlich nicht schlecht, dass es solche Dinge gibt. Und das ist eben diese Slack Channels gibt, mit verschiedenen Themen. Also wir haben sogar einen Slack-Channel, der heißt einfach nur meckern, falls mal wieder irgendwie was blöd läuft und man sich darüber beschweren will. Oder ein Slack-Channel, der heißt ich glaube "nur Privates" oder so, wo man halt auch einfach mal irgendwie schreiben kann: hey übrigens, gestern war ich in dem und im Restaurant in Düsseldorf, falls jemand griechisch essen total gerne liebt. Ich würde es empfehlen. Also solche Sachen. Das finde ich dann auch eigentlich ganz cool, dass man so ein bisschen im Flurfunk und Klatsch Atmosphäre sich auch mal abholen kann.

58 I Aber in den privaten Channel, da wird jetzt keiner irgendwie reinschreiben. Von wegen: Ja, er fühlt sich schlecht im Homeoffice ist oder die haben Probleme mit ihren Kindern oder so. Oder. Keine Ahnung. Irgendwie sind sie depressiv oder so. Oder? Also irgendwie um sich halt ein bisschen Gefühle auszutauschen.

59 B09 Das glaub ich eher weniger. Gerade weil das ganze Team halt in dem Channel ist, glaube ich nicht, dass man das so machen würde oder dass es jemand macht. Also nee, da sind eigentlich wirklich eher so oberflächliche Themen. Ja, irgendwie wie das Wochenende war oder man schickt sich lustige Gifs und Memes solche Sachen macht man in einen Channel. Aber so wirklich über Gefühle und die Situation zu reden eher nicht. Nee, ich glaube das machen die dann, wenn eher bilateral hilft, das man halt seinen Lieblings Kollegen anschreibt oder oder oder called oder. Ja also ich glaube in einer größeren Runde würden die, das würde keiner draus machen.

60 I Das heißt das auch selber nichts im Team eigentlich mitbekommt, wenn es eine mal nicht gut ging oder so. Oder das ist einfach.

61 B09 Na. Ja interessant.

62 I Schon will mal gucken, was ich mit den kleineren fragen, ob ich da alles abgehakt habe. Ach so, ja genau was ich dich noch fragen wollte, ist, was für dich die ideale Form der Kommunikation ist, wenn du im Homeoffice arbeitest.

63 B09 Also ich würde sagen, größere Themen, wo man auch viele, viel Input und viel Info braucht, finde ich Mail immer noch gut, dass man es wirklich in einer Mail drinstehen hat. Wenn es jetzt einfach nur übertragen im Büro, sodass das Zurufen einer Sache ist z.B. eben nur eine kleine Info von wegen: Hey! Übrigens ich meine Mittagspause. Oder könntest du das mal schnell nachschauen oder könntest du das mal schnell screenshoten? Dann ist Slack z.B. total ausreichend. Da muss man jetzt keine große Mail schreiben. Und wenn eben um Besprechungen oder so ein Kickoff geht, dann sind Call auf jeden Fall sehr wichtig. Und ja, wenn man Dinge fertiggestellt hat, dann machen wir es meistens so, dass wir oder Dinge mit allen teilen wollen. Dann machen wir es auch meistens so, dass wir in Confluence etwas anlegen und sagen: Hey, übrigens unser Neues Dashboard ist jetzt fertiggestellt, ihr könnt euch hier angucken. Also so was.

64 I Ja dann, eigentlich sind wir jetzt schon am Ende von dem, was ich eigentlich fragen wollte. Es sind jetzt nur noch zwei so Abschlussfragen einmal, wie du das Homeoffice für dich persönlich bewerten würdest. Und die zweite Frage wäre eigentlich gewesen, wie eine ideale Arbeitssituation aussieht. Aber das hast du ja im Endeffekt schon beantwortet, indem du gesagt hast, dass hybrides Arbeiten eigentlich ganz ideal ist. Aber genau erst einmal Homeoffice Situationen oder Arbeiten bewerten, für dich persönlich ja.

65 B09 Also ich muss sagen, dass ich Homeoffice an sich gern sehr gerne mag. Also ich gehöre auf jeden Fall nicht zu den Personen, die sagen nach Corona wäre ich 100 Prozent im Büro sein, weil Home-Office ist gar nichts für mich. Also ich mag Homeoffice alleine, einfach weil man das Gefühl hat, dass man mehr Freiheiten hat in seiner Tages-Gestaltung eben zum Beispiel kurz mal zu Apotheke rennen oder kurz mal ein Arztbesuch wahrnehmen oder das Paket vom Nachbarn annehmen oder das eigene Paket annehmen. Solche Dinge aber nur Home-Office auf lange Sicht gesehen, wäre eben auch nichts für mich. Also das hybride Modell würde mir am ehesten zusagen. Wie ich Home-Office beurteile: Ja, es ist. Ich glaube, zusammenfassend ist es nicht so gut fürs Team, würde ich sagen. Also ich finde, wenn man nicht sehr viel miteinander redet und sehr viele Meetings und Austausch Möglichkeiten schafft, ist es nicht so nicht so gut wie wenn man im Büro ist und zusammenarbeitet. Also ich finde, man ist dann einfach und schaut sich in die Augen. Man kann miteinander sprechen. Man kann miteinander Kaffeetrinken gehen. Es ist schon mal was ganz anderes, auch wenn der virtuelle Kaffee ganz nett ist. Also ich finde, so ganz diesen persönlichen Kontakt sollte man nicht verlieren. Vor allem, weil ich das Gefühl habe, dass wenn man mehr schreibt und Calls, auch schneller Missverständnisse oder also Missinterpretation auch entstehen können, weil man halt einfach nicht so schnell reagiert, wie wenn man sich gegenübersteht und irgendwas nicht versteht oder er sich missverstanden fühlt. Dann kommt schon mal schneller in. Hey. Wie meinst du das? Oder nur alleine mit der Mimik und Gestik? Irgendwie transportiert ja noch so viel mehr als

wenn man jetzt eben nen Call hat, auch wenn man sich da meistens sieht. Aber ab und zu ist es ja eben nicht so! Und deswegen mag ich Home-Office. Aber es hat eben schon seine Tücken. Also ich finde für den Team Zusammenhalt halt ist es glaub ich nicht unbedingt supergut, wenn man sich gar nicht mehr sieht. Also ich weiß, dass es halt auch Unternehmen gibt, die das so handhaben. Die sagen ja jeder davon überall arbeiten wo er möchte und Hauptsache Work ist dann und ne, also so ganz sehe ich es nicht. Also ich glaube, dass es schon wichtig ist, dass man sich sieht. Aber das muss ja nicht jeden Tag sein, sondern für mich reicht da auch ein bis zweimal die Woche, dass man dann einfach so den persönlichen Kontakt nicht verliert und auch nicht das, die Social Interaction verliert, sag ich mal, weil ich finde, Nach dem Home-Office hat man schon mal das Gefühl, wenn man rausgeht, um wieder mal mit Menschen redet, das man so ein bisschen unsicherer wird. Wenn du verstehst, was ich meine, weil man irgendwie so comfortable geworden ist mit dem Callen und dass man halt in seiner Komfortzone sitzt, in seinem Schlabberlook, in seinen vier Wänden und irgendwie gar nicht so wirklich raus muss. Da das ist dann schon wieder irgendeine Überwindung ist, wenn man alleine rausgeht und die andere Person einfach nochmal mit der redet und die irgendwie persönlich vor sich hat. Und ja, obwohl es nur das normalste der Welt sein sollte, ist es schon dann wieder anders. Und ich finde sowas darf man sich nicht, also darf man nicht verlieren. Also da oder auch wenn man irgendwie ein Problem hat, das man dann einfach zu dem andere ins Büro stapfen kann. Es ist halt manchmal schon von Vorteil, als wenn man dann den anderen ankommt und dann ist ja gerade auf der Toilette oder gerade das Essen holen und manchmal ist es schon einfacher deswegen. Ja.

---

## **B11 Deutsch**

1 B11 Deutsch

2 I Gut, wenn du kurz vorstellen könntest und beschreiben könntest. Also deine Tätigkeit beschreiben könntest du, für welche Firma du arbeitest.

3 B11 Ja, sehr gerne. [REDACTED]. Ich arbeite als Projektmanagerin aktuell noch bei der Meta-Finanz und wechsle aber ab November fest zur Allianz Technology. Ich bin überlassen, auch seit ich letztes Jahr im Mai angefangen habe bei der Meta-Finanz als Consultant für die für die Allianz Technology und aber habe da auf verschiedenen Projekten gearbeitet und bin jetzt bei beim HR Service gelandet sozusagen. Und tatsächlich arbeite ich schon seit ich angefangen hab vom Homeoffice aus und hab noch kein einziges Mal das Office von innen gesehen. Also hast du wieder eine ganz gutes Beispiel an Land gezogen. Würde ich mal so sagen. Brauchst du sonst noch eine Info?

4 I Hast du, du arbeitest dann im Team zusammen jetzt oder eher alleine für dich?

5 B11 Ja. Also ich hab vorher bei der Sarah zusammen gearbeitet in einem recht kleinen Team, das direkte Projektteam. Aber wir haben auch noch technisch mit vielen Leuten aus Indien zusammengearbeitet. Das kennst du ja. Und was auch Procurement so

angeht von vielen Leuten aus Rumänien, also mit Teams aus Rumänien zusammengearbeitet und das gleiche eigentlich aktuell auch. Ich arbeite in einem recht kleinen Projekt Team, habe aber dann auch Kollegen in Indien, die uns zuarbeiten und Kollegen aus Rumänien, die uns zuarbeiten, wenn es um Procurement geht, um Einkauf und so weiter und so fort. Genau. Und sonst ist das andere Team, wo ich auch noch so paar Teilaufgaben übernehme, relativ groß. Kann man mal sagen. So 15 Leute, glaub ich. Genau.

6 I Ja Okay, und deine Führungskraft ist immer noch bei Meta-Finanz, oder? Oder hast du sozusagen zwei verschiedene Führungskräfte, eine in Allianz und eine in der Meta-Finanz?

7 B11 Ja, ich habe eine Führungskraft, eine Meta-Finanz. Wüsste ich jetzt nicht, wer das ist? Weil es ist halt wirklich eine Arbeitnehmerüberlassung. Also es ist nicht so, dass Meta-Finanz mich eingestellt hat und ich dann auch häufig bei der Meta mache, sondern die mich wirklich ausschließlich eingestellt, um mich dann an die Allianz Technology zu überlassen. Und bei der Allianz Technology hab ich auch Vorgesetzte. Genau. Und wie gesagt, mit der Meta Finanz habe ich da eigentlich gar keinen Kontakt. Es läuft einfach so von selbst halt.

8 I gut, dann starten wir mal mit der ersten richtigen Frage. Und zwar ob du vor der Pandemie schon Erfahrung hattest mit Homeoffice.

9 B11 Ja, hatte ich. Hab ich immer so einmal die Woche gemacht, ungefähr Home Office.

10 I Und was waren die Beweggründe dafür?

11 B11 Erst einmal finde ich die Möglichkeit gut, man arbeitet von zuhause aus, man legt sie, man spart sich den Weg in die Arbeit. Man kann vieles abarbeiten, ohne permanent von irgendjemandem angesprochen zu werden. Man kann das ja dann ganz gekonnt ignorieren, dass man Chats einfach auf nicht stören setzt und die E-Mails dann auch mal nicht beantwortet. In Büros ist anders, da kann einer ja einfach an die Tür klopfen und immer irgendwas von einem wollen. Und dann geht man sich einen Kaffee holen, dann verquatscht macht man sich da wieder 20 Minuten, dann geht man in die Kantine und da verquatscht man sich dann wieder undsoweiterundsofort. Das hast du halt im Home-Office nicht, da stehst du auf und fällst quasi ins Büro nach dem Frühstück idealerweise, wenn man es überhaupt macht und kann sich dann halt seinen Aufgaben widmen. Für mich war das schon so, dass ich ja vieles konzentrierter durcharbeiten konnte und Wegarbeiten konnte. Und nebenbei konnte ich halt auch noch meine Wäsche machen. So jetzt blöd gesagt. Es ist halt ein Komfort, den man hat, wenn man ins Büro fährt. Da sitzt man dann nicht in seinen gemütlichen Klamotten auf dem Stuhl und arbeitet sein Zeug ab, sondern muss man halt hinfahren und da sich auch hübsch machen. Schick machen, sozusagen. Man muss auch präsentabel auch ausgucken. Und ja, das fällt halt alles weg, denn der Aufwand, den hast du nicht mehr, kannst du dafür stattdessen für deine Arbeit

nutzen. Ja also, das ist glaube ich der Hauptgrund, warum ich das gemacht habe. Hat man halt mal seine Ruhe?

12 I Stimmt. Hast du vor der Pandemie als du Home Office gearbeitet hast, hattest du da irgendwie so gewisse Arbeits-Routinen zuhause, um so ein bisschen so das Leben zwischen Arbeit und Privatleben zu trennen?

13 B11 Nee, also ich hab halt gesagt Okay, wenn ich in der Früh aufstehe, musste ich mich schnell an den Tisch setzen und anfangen zu arbeiten, weil man sonst so vor sich hin trödelt und dann macht man das im Haushalt und das im Haushalt. Klar, man arbeitet von zuhause. Aber es ist halt immer noch ein Arbeitstag. Also ich habe zwar gesagt Wäsche waschen, die wäscht sich ja von selber. Man kann sich wenigstens in die Waschmaschine reinstopfen und im Trockner reinstopfen. Das ist jetzt nicht so der Arbeitsaufwand. Aber ich hab halt festgestellt, wenn ich nicht aufstehe, frühstücke, Zähneputzen, mich hin hocke, dann zieht sich das und dann komme ich vielleicht erst um zehn oder elf dazu, damit Arbeiten anzufangen. Und dann ist das mit dem Arbeitsweg einsparen ja schon wieder redundant. Also von daher. Das war so meine Routine, dass ich gesagt habe, ich muss mich gleich direkt hinsetzen und nicht noch irgendeinen anderen Kram erledigen. Und man muss sich tatsächlich im Homeoffice auch ein bisschen kontrollieren, dass man nicht zu lange arbeitet, weil man dann schon so ein bisschen in seiner Zone ist. Und das Zweite ist allerdings tatsächlich eher ein Problem, wenn man dauerhaft im Homeoffice ist. Es war, als wenn man einmal die Woche im Homeoffice ist, gerade freitags nicht so ein Thema war. Weil da ist man sowieso auch schon ein bisschen durch. Dann hat man die Energie sowieso irgendwann nicht mehr. Am Ende des Tages. Aber prinzipiell muss man auch darauf achten, dass man irgendwie die Zeit im Auge behält und sich nicht dann in seinem Sumpf Arbeitssumpf verliert. Sozusagen.

14 I Und wie war das dann jetzt in der Pandemie? Du hattest ja schon gesagt, dass du sogar Schwierigkeiten hattest da deine Arbeitszeiten einzuteilen?

15 B11 Ja, ich hatte am Anfang hatte es richtig schwer, damit klarzukommen. Ich konnte gar nicht mich konzentrieren, weil ich gar keinen Ausgleich hatte. Ich bin ja nie rausgekommen, so gefühlt. Ich hatte den Drive auch am Anfang, ich mich da selber so zu strukturieren, dass ich mittags sag: Okay, ich mache jetzt eine Stunde Pause und ich geh raus und ich geh spazieren und ich mache Mittag. Ich hab einfach manchmal durchgearbeitet, den ganzen Tag, ohne eine Sekunde Pause zu machen und war dann völlig fertig. Mental, körperlich, alles auf einmal. Und natürlich ist man dann auch nicht mehr produktiv. Also das da hab ich mir richtig schwer getan, mich da irgendwie zu organisieren. Also es hat wirklich lange gedauert, bis ich so einen Punkt erreicht habe, wo ich gesagt habe Okay, jetzt kann ich voll konzentriert, glücklich und effizient arbeiten und mir auch meine Zeit für mich nehmen. Also man hat, weil man, wenn man von zuhause aus arbeitet, fünf Tage die Woche immer das Gefühl: Wenn ich jetzt nicht arbeite, mach ich irgendwie was verkehrt. Also man hat gleich ein schlechtes Gewissen bekommen, so von wegen: ja, selbst wenn ich Mittagspause mache, hab ich das Gefühl gehabt, ich muss schnell wieder

zurück an meinen Schreibtisch und weiterarbeiten und so. Und irgendwie hat auch der Tag nie geendet. Also ich hab auch gar niemanden. Das ist natürlich sowieso klar wegen Corona, aber generell sehr wenig Kontakt gehabt zu Leuten, weil ich irgendwie immer das Gefühl hab, ich muss arbeiten. Und da hab ich schon ein Weilchen gebraucht, um mal zu checken, dass das nicht so ist und dass ich sehr wohl auch im Homeoffice eine Stunde Pause machen kann, wenn ich sie brauche. Und dass ich auch im Homeoffice um 5 Uhr Feierabend machen kann, wenn ich möchte und wenn ich kann. Also das ist so so ein Prozess gewesen bei mir. Ich hab mich da völlig selbst geprügelt. Die ersten Monate. Wobei das natürlich auch eine spezielle Situation ist, wenn du neuen Job anfängst. Bist du ja am Anfang sowieso völlig überfordert, bis du alles, verstehst du, bis du durchblickst, bis du alle kennst, bis du dich so ein bisschen autark fühlst und ich weiß jetzt, was ich mache und selbstständig meine Aufgaben mir auch selber zuteilen kann und man sich strukturiert hat. Und wenn man dann auch noch das von Zuhause ausmacht, ohne seine Kollegen zu treffen, ohne sich mal mit jemanden so fest zu fest zusammen zu setzen, ist das natürlich nochmal eine spezielle Situation und dauert einfach länger. Und bis man da so das Gefühl bekommt, ob man jetzt gut ist und was man macht, ob das jetzt gut ist. Es dauert dann auch länger. Also das Feedback kommt dann halt auch nicht so schnell, wenn es ein face-to-face Arbeitsalltag hast. Da kriegst du viel mehr Resonanz. Auch weißt, was ich meine. Im Homeoffice hast du das nicht so, also da brauchst du schon Kollegen oder Vorgesetzte, die das wirklich auf dem Schirm haben und dann auch kommunizieren sozusagen regelmäßig, wenn du was gut oder schlecht gemacht hast. Ansonsten musst du da schon dahinter sein, dass du irgendwie ein Feedback bekommst oder Resonanz bekommst, was du eigentlich da so treibst,

16 I hast du das dann auch gemacht? Also hast du dann, bist du dann auf Kollegen zugegangen, und hast gesagt: Hey, können mir vielleicht mehr an unserer Kommunikation arbeiten? Ich brauche Feedback.

17 B11 Ja, ja. Ja, definitiv. Hab ich richtig oft gemacht. Also es gibt schon viele Leute, die auch proaktiv sind, würde ich mal behaupten. Aber sehr, sehr viele sind auch reaktiv. Gerade die Kollegen in Indien tun sich da sehr schwer, proaktiv zu sein. Also muss man wirklich immer auf die zugehen und mit den sprechen und abklären, was jetzt eigentlich verkehrt läuft. Oder was ist los? Brauchst du Hilfe, brauchst du Unterstützung und so weiter und so fort. Jetzt bei uns im kleinen Team hat es super gut funktioniert. Wir hatten dann mal unsere Regel Termine, zu denen wir gesprochen haben. Wir haben dann teilweise auch die Kameras angemacht und wir hatten dann auch als private Touchpoints, das man einfach Kaffee getrunken hat und gequatscht hat. Und so finde ich halt auch wichtig, dass man klar, sind das meine Kollegen und mit den arbeite ich aber, dass man halt auch so ein bisschen so einen persönlichen Bezug hat, sondern das finde ich schon auch irgendwie wichtig, um den Arbeitsalltag nicht ganz so kühl zu gestalten. Ja, das das hab ich schon gemacht, aber es ist trotzdem was anderes, als wenn man sich privat persönlich trifft. Aber that being said, ich finde die Art und Weise, auf der wir kommunizieren jetzt mit Video und so weiter und so fort, nicht schlecht. Man kann ja wirklich alles zeigen,

was man zeigen möchte. Man kann seinen Screen sharen. Man kann halt eigentlich genau die gleichen Themen abarbeiten, die man auch in einem face-to-face Meeting abarbeiten würde. Es gibt ja auch so coole Tools wie Miró oder so für Brain Storming und also das klappt schon. Und ich finde es auch vorteilhaftes. Also klar, Corona, da kann man ja auch eigentlich niemand sagen, dass das jetzt irgendwelche positiven Effekte hatte, weil so viele darunter gelitten haben. Aber in dem Sinne, dass man auch sieht, wie gut man eigentlich digital arbeiten kann und dass man ja auch Know-How und Ressourcen von der ganzen Welt nutzen kann und nicht mehr an einen Ort gebunden ist sozusagen. Das finde ich schon vorteilhaft, dass wir da an dem Punkt noch mehr angekommen sind. Ich meine, bei der Allianz ist es ja sowieso schon auch vor Corona sehr präsent gewesen. Würde ich auch sagen. Aber das hat nochmal glaube ich auch in vielen kleineren Firmen nochmal dazu geführt, dass das ja ein bisschen klarer zu sehen ist. Naja.

18 I Findest du bei diesen Meetings, die jetzt virtuell stattgefunden haben, dass sich auch so ein bisschen so die oder der Inhalt der Kommunikation sich verändert hat. Also dass man z.B. mehr auf persönliche Dinge wert legt. Mehr Smalltalk z.B. vor den Meetings hat. Sich versucht, irgendwie besser kennenzulernen Team.

19 B11 Jein. Es kommt ganz drauf an, mit wem wir es zu tun hast. Also prinzipiell sind es viel, viel mehr Meetings geworden. Meiner Meinung nach. Also manchmal komme ich gar nicht auf Toilette, weil ich ein Meeting nach dem anderen habe. Da bin ich ja nicht die Einzige. Das ist wirklich krass. Und manchmal sind die Leute auch genervt davon. Das merkst du auch direkt, wenn du reinkommst. Die wollen halt jetzt einfach schnell besprechen, was besprechen wollen. Und dann Tschüss. So ungefähr. Da wird man halt auch mal wieder auf Toilette kommen kann. Und da bin ich auch manchmal genervt. Also du hast dann halt auf einer Seite so Kunden, mit denen du kommunizierst wie Allianz SE, die halt echt so bumm bumm, bumm, bumm bumm sind und dann bis zum nächsten Call mit der Allianz Deutschland und reden halt die ersten 15 Minuten übers Wetter. Weißt, wie ich meine und dann bist du echt manchmal so auch hin und hergerissen irgendwie zwischen wie, wie verhalte ich mich jetzt eigentlich? Und ich will so eine Mischung aus beidem finde ich gut. Ich finde es voll schön, weil wenigstens sagt Hey, wie geht's dir? Oder bei den indischen Kollegen mal fragt: Wie ist die Situation bei euch da? Wir wissen ja alle, dass es da richtig schlimm war da. Aber so eine allgemeine Aussage kann ich dazu nicht treffen. Also das kommt immer drauf an, mit wem du da gerade zu tun hast. Eigentlich. Aber ich würde sagen, dass sich das nicht großartig verändert, hat seit Corona. Vorher auch schon so. Das, dass ist wie bei der Kaffeemaschine, da gibt es welche, die bleiben dann 20 Minuten hängen und plaudern und die anderen, die wollen schon wegrennen, Während du noch sagst; Wie geht's dir? Es ist halt unterschiedlich.

20 I Ja, das stimmt. Und wie habt ihr im Team innerhalb, also innerhalb des Teams kommuniziert? Habt ihr hauptsächlich Webex benutzt oder E-Mail oder benutzt ihr Teams?

21 B11 Also von E-mail wollen wir komplett weg. Deswegen nutzen wir eigentlich ausschließlich Teams zur kurzen Kommunikation und für Meetings immer noch Webex. Was ich aber eigentlich für Schwachsinn halte. Ich würde auch gern zu Teams in Meetings, aber ja, da sperren sich halt noch die ein oder anderen. Ich bin ja schon froh, dass es jetzt viele, warum es jetzt viele gibt. Es jetzt schon viele gibt, die Teams als Chat benutzen nicht mehr Jabber, weil eine zeitlang kam von Jabber und von Teams die Leute an und haben dich voll getextet. Mittlerweile ist es fast nur noch Teams und wir versuchen halt keine E-Mails mehr zu schreiben, die man vermeiden kann.

22 I Und aus welchem Grund?

23 B11 Naja, wenn du halt ein paar hundert E-Mails am Tag kriegst, verlierst den Überblick und es ist einfach leichter zu Themen innerhalb des Teams schnell über Teams zu besprechen, als jetzt da eine E-Mail wieder zu schreiben, die man eh schon vollen Postkarten noch voller machen. Nur frustrierend eigentlich am Ende des Tages.

24 I Ja, habt ihr während der Meetings denn die Kamera an oder immer aus,

25 B11 immer aus,

26 I immer aus? Okay.

27 B11 Und es gibt schon einige, die haben sie immer an. Aber ich habe sie eigentlich immer aus. Ganz selten, dass ich sie an habe. Also wirklich nur mit Leuten, die ich gut kenne, sonst mag ich das nicht, weil ich ja auch meistens so aus Ausschau. Aber das geht ja den meisten so(...) Ich mein, ich hab jetzt angefangen, wo wir umgezogen sind, wieder mal was anderes als eine Sporthose anzuziehen. Aber ich war es schon fast ein Jahr in so zu Sportleggings unterwegs, so gefühlt und Sweatshirt halt.

28 I Also bei mir in der Arbeit da ist es so, da du musst die Kamera anhaben, deswegen kenn ich es eigentlich gar nicht ohne Kamera zu arbeiten. Aber es ist nun mal was anderes, weil du besser motiviert dich in der Früh fertig zu machen. Und ich weiß noch, als ich bei der Allianz gearbeitet haben. Da bin ich aufgestanden, bin zum Schreibtisch gegangen, hab vielleicht vorher noch einen Kaffee geholt und dann habe ich im Schlafanzug angefangen zu arbeiten. Ja, und das ist jetzt bei meiner Arbeit anders, dadurch, dass ich weiß, dass ich die Kamera an mache. Und wir haben jeden Morgen Daily. Weiß ich, dass ich jetzt nicht so im Schlafanzug vor die Kamera treten kann? So um viertel vor neun, sage ich jetzt hab ich jetzt angefangen zu arbeiten. Genau deswegen ist das bei mir immer was anderes in Frage. Ja, immer so. Die anderen Leute, ob sie die Kamera an oder aushaben. Aber du bist natürlich nicht die Einzige. Ich hab das Gefühl, ich bin die einzige, die die Kamera immer an machen muss.

29 B11 Genau das nicht schlecht. Da hast du schon vollkommen recht. Hat man halt auch die Motivation sich ordentlich zu machen. Und so für die mentale Gesundheit ist das wahrscheinlich nicht verkehrt. Aber ich meine, oft ist man ja auch Meetings, wo man nicht so viel beiträgt, sondern eher vielleicht teilnimmt, um zuzuhören oder so. Und dann ist es natürlich blöd, wenn man währenddessen sich vielleicht mal die Nase putzt oder E-Mails

schreibt oder. Wenn man dann natürlich die Kamera anhat, dann sieht das ja jeder. Das ist ein bisschen blöd. Oder vielleicht isst man noch nebenbei was genau.

30 I Oder der Postbote kommt.

31 B11 Ja, natürlich nicht machen. Weil man dann auch nicht hundertprozentig dabei ist, wenn man wie gesagt, wir haben so viele Meetings manchmal, da muss ich auch währenddessen arbeiten, aber da bleibt mir auch nichts anderes übrig.

32 I Speaking of Which... Kannst du mir vielleicht nochmal kurz sagen, wie jetzt dein Arbeitsalltag aussieht, wenn du die ganze Zeit von Montag bis Freitag im Homeoffice bist?

33 B11 Also aktuell fängt es immer relativ früh an für meine Verhältnisse, weil ich schon eigentlich eher so der Typ bin, der gerne um 9 anfängt zu arbeiten. Gerade aktuell fangen wir mal so gegen acht schon mit den ersten Meetings an halt, da bin ich noch so ein bisschen überfahren. Das ist meistens so ein bisschen. Das ist auch sowas. Also um acht, da sitze ich schon mit so aufgeschwollenes Gesicht und so. Da brauch ich jetzt auch nicht die Kamera anmachen. Und ich hab mir das jetzt so eingerichtet, dass ich Blocker im Kalender hab für Mittagspausen für ne halbe Stunde, weil sonst komme ich dazu nicht. Und dann erinnert mich dann auch mein Kalender daran, dass ich jetzt was essen sollte und mal Pause machen sollte. Und aktuell gehe ich dann immer an den See spazieren. Ist ja gerade 5 Minuten vor der Tür und es tut mir halt ganz gut, weil ich dann. Auch mal so ein Kleinen Break zwischendurch hab und ich dann nachmittags nochmal besser fokussieren kann. Und dann versuche ich eigentlich immer so gegen 6 Schluss zu machen. Mal eine Stunde früher, mal eine Stunde später. Manchmal ist es natürlich auch so, dass es viel später ist, aber das versuche ich jetzt ja so so wenig wie möglich zu machen. Weil dann bin ich den nächsten Tag um 8 noch fertiger und man hat eh schon irgendwie das Gefühl, man hat so wenig Freizeit, wenn man von zuhause ausarbeitet. Aber wir haben jetzt ein Office. Vorher, das ist ja das Krasseste gewesen, hab ich ja an meinem Esstisch gearbeitet, ein Jahr lang. Ich hab einfach am Esstisch gearbeitet, was ja ergonomisch auch echt schlecht war. Ich hatte solche Probleme beim Nacken. Das war so schlimm. Ich konnte teilweise gar nicht mehr schlafen deswegen. Und jetzt haben wir ein Office und da kann man auch mal die Tür zu machen. Das ist echt schön. Weil Vorher bist du einfach, hast in du deinen Arbeitsplatz gelebt, weil es halt mein Wohnzimmer war und wir haben beide zusammen dort gearbeitet. Rücken an Rücken, was auch fürs Privatleben, auch für das Beziehungs oder Privatleben auch nicht so gut ist, weil wir ja keine Kollegen sind, sondern ein Ehepaar. Wir sind dann aber trotzdem da einfach gezwungenermaßen auch zu Kollegen geworden und haben uns dann auch mal voll gemotzt über was jetzt blöd in der Arbeit läuft den ganzen Tag, was du ja normalerweise nicht haben würdest es, sondern man sieht sich dann halt abends redest 10 Minuten über die Arbeit. Es ist vielleicht auch was schon gekocht hat, wieder abgekühlt und so. Und das kann natürlich auch zu lustigen Dynamiken führen. Ich kann sagen, ich bin jetzt also ich bin jetzt froh, dass wir halt das Office haben. Dadurch hat sich die Struktur, also jetzt mittlerweile will ich auch gar nicht mehr aus dem Home-Office raus, weil ich mich jetzt so gut eingependelt hab und so gut

arbeiten kann von zuhause aus. Jetzt kann ich die Tür zumachen zu meinem Office. Jetzt hab ich keinen Grund mehr ins Office zu fahren, außer vielleicht mal alle zwei Wochen einen Kollegen persönlich Hallo zu sagen, aber ansonsten würde ich für immer im Home Office zu bleiben.

34 I Also du hast gemeint alle zwei Wochen eine Kollegin zu sehen, würde dir da nicht so der soziale Kontakt fehlen. Dass du mal einen Kaffee trinken gehen kannst. Zwischen der Arbeit oder so. Oder überhaupt nicht.

35 B11 Nein, das würde ich mir dann eher im Privaten holen. Dass ich mich mit meinen Freunden treffe oder mit meiner Familie treffe. Oder weiß ich nicht Tennis spielen gehe. Solche Dinge sind für mich schon eher soziale Kontakte. In der Arbeit kommt natürlich auch darauf an, mit was du für Leuten arbeitest, aber ich gab jetzt vor meinem Team, da wäre jetzt niemand dabei, dem ich jetzt sag: Mit dem würde ich auch nach der Arbeit mal einen trinken gehen wird. Weißt du, wie ich meine also. Weiß nicht wenn du da wärst, dann wäre es was anderes vielleicht. aber die sind ja grundsätzlich alle viel, viel älter als ich. Die Maria ist halt ganz cool, aber die wohnt ja auch am AdW. Auf der anderen Seite im Norden von München, irgendwo da. Also nee, wenn ich Socializen will, dann will ich lieber das meiner Freizeit machen. Und in der Arbeit möchte ich eigentlich lieber arbeiten. So. Natürlich jetzt nicht, nicht so platt, dass ich, dass ich mich gar nicht für das Privatleben meiner Kollegen interessiere. Klar, es mach auch Smalltalk und so. Aber ich brauchte das jetzt tatsächlich nicht im Office. Also ich muss nicht dafür ins Office fahren, ne.

36 I Okay. Interessant.

37 B11 Was bin ich da, die Einzige, die so denkt?

38 I Nein, eigentlich nicht. Aber. Es ist interessant in der Allianz. Also ich habe die Sarah ja schon vorher gefragt. Die ist z.B. sieht es genauso wie du, also in großen Unternehmen sie sehen das alle so gleich, dass sie eigentlich nicht so socializen wollen. In kleineren Unternehmen halt schon. Ist natürlich klar, weil du halt mit den Leuten per du bist und halt irgendwie immer was zusammen macht. Bei den Türken aber ist es so, dass die auch das gar nicht brauchen dieses Socializen, weil die haben halt eh schon so ein großes Netzwerk zu. Hm, naja, wir brauchen das eigentlich gar nicht. Genau. Ich glaube bei den Deutschen ist es noch ein bisschen was anderes, weil die halt viele sich eigentlich Freunde suchen durch den Arbeitsplatz. Also so kenne ich es auch. Vor allem ich habe eigentlich viele Freunde, die ich ja nur durch meine Arbeit bekommen bekomme, aber durch Studium. Genau. Aber ich meine, mit Schulfreunden bin ich einfach gar nicht mehr befreundet. Genau. Aber naja, in einer großen Firma ist es eigentlich verständlich, weil ein Team sich auch immer wechselt. Deswegen kann es ja nicht schlecht immer Kontakte eigentlich aufbauen.

39 B11 In meinem Fall sind die halt auch tatsächlich alle kurz vor der Rente. Es ist auch schwierig. Vom Interessens Bereich, matched es halt nicht so richtig.

40 I Aber wie ist es dann bei denen, also bei den Kollegen des älteren Kalibers? Wie machen die das mit Homeoffice? Haben die da eher Probleme mit oder sehen es die genauso wie du?

41 B11 Ich würde sagen 90 Prozent von uns so wie ich und der Rest würde am liebsten dauerhaft ins Office zurückkommen.

42 I Weil sie da irgendwie sich zu Hause nicht konzentrieren können, oder?

43 B11 Ja. Ich meine also, es ist natürlich schon so, wenn du. Gerade als Mutter ist glaube ich, besonders schwierig. Wenn du zu Hause bist, bist du halt abrufbar und wirst dann missbraucht für Kochen und Wäsche waschen und putzen und co. Ich meine, das ist natürlich total sexistisch auch, muss man schon oft immer dazu sagen. Meine Frau per se ja nicht für solche Arbeiten verantwortlich ist. Aber das kommt schon vor. Also dass gerade Frauen dann sich so ja eigentlich dem entfliehen möchten. Ich möchte weg von zuhause, weil ich nicht die ganze Zeit in Verantwortung genommen möchte, genommen werden möchte für den Haushalt z.B. Das ist ein Problem, das ich mitbekommen habe. Also. Kann ich mir schon vorstellen. Wenn du eigentlich arbeiten möchtest, bist froh, dass du mal deine Kinder und deinen Mann nicht sehen musst und man halt auch, ja, weil viele Frauen, die arbeiten wollen ja auch mal kurz nicht Mutter sein, sondern halt mal Frau so und so und das hast du halt dann per se so nicht mehr wenn du im Homeoffice arbeitest, dann bist du dann abrufbar für deine Familie permanent und wenn die kein Respekt davor haben. Schwierig. So, und dann gibt's halt die, die Socialisen wollen. Ganz klar. Die brauchen das Geplänkel am Kaffeeautomaten und die wollen sich auskotzen bei ihren Kollegen, wie scheiße alles ist. Und sie denken auch, dass man face-to-face Dinge manchmal viel besser besprechen könnte und effizienter besprechen könnte. Bla bla bla. Also so Kram halt. Genau. Aber die meisten wollen eigentlich nicht. Also auch von den älteren Herrschaften, die sich jetzt halt auch alle gut eingerichtet haben. Jeder hat jetzt mittlerweile ein gutes Setup und fühlt sich wohl daheim. Und man hat mehr Freizeit, weil man diesen Arbeitsweg nicht mehr hat. Gerade jetzt, wo es nach Unterföhring ging. Noch größeres Thema. Ehrlich gesagt haben noch weniger Leute Lust, wieder ins Office zurückzugehen.

44 I Ja, die haben wir auch die ganze Struktur verändert. Also ich glaube, da hat jetzt keiner mehr ein eigenes Büro, sondern das alles OpenOffice.

45 B11 Was ja auch mit Corona ziemlich scheiße ist. So ein Welcome-Package, jetzt mit seiner eigenen Maus und und und Tastatur und so locker, wo es dann einmal einsperren kann. Aber ja, ich meine, man ist selbst halt auch gewohnt. Zuhause hat man halt seine Ruhe. Ja, da macht man die Tür zu. Im besten Fall. Und kann konzentriert arbeiten. Warum sollte ich jetzt in ein Open Office gehen, wo 15 andere Leute am Telefon quatschen oder mit ihrem Kollegen am Palavern sind? Das würde mich einfach nur nerven. Ich könnte mich da überhaupt nicht mehr konzentrieren. Ich bin halt so verwöhnt, dass ich meine Ruhe habe. Ich bin da sowieso sehr empfindlich. Ich glaube, das wäre jetzt noch schlimmer für mich. Und das sagen halt die anderen Kollegen auch. Was ist denn der

Mehrwert für mich, jetzt ins Office zu gehen? Da kommt halt auch nicht viel bei rum, außer: ja mal mit den Kollegen sprechen. Das ist halt dann auch schon wieder fast gewesen. Irgendwie so gefühlt.

46 I Das stimmt. Vor allem ich meine, man kann es sich dann auch irgendwie ausgleichen, dass man dann sagt, dass man sich halt einmal oder zweimal im Monat irgendwie abends trifft. Irgendwie so ein Team Dinner zusammen macht oder so. Da muss man ja nicht jetzt jeden Tag im Büro sehen.

47 B11 Aber ich finde es schon. Auch Menschen, die ins Büro gehen wollen, die sollten auch die Möglichkeit haben, das zu tun. Aber sie sollen halt dann die Leute, die nicht wollen, nicht zwingen, auch ins Office zu gehen, weil sie Socialisen wollen. Also ich finde es auch völlig legitim, wenn man es Office geben will, also gebt jedem dem was er braucht. Auf mich persönlich sehe ich für mich keinen Mehrwert. Ich bräuchte ja auch fast eineinhalb Stunden mittlerweile in die Arbeit.

48 I Aber es ist doch finde ich super interessant. Ich glaube, wir würden nie so eine Diskussion führen. Vor zwei Jahren also, weil da hätte sich keiner irgendwie gedacht, dass du nonstop jeden Tag im Homeoffice sein kannst. Nee, also es ist schon interessant.

49 B11 Naja, das war auch ein Prozess dahin, dass ich so gut finde. Also wenn du mich vor einem Jahr gefragt hättest, hätte dir gesagt ich finde es ganz schlimm.

50 I Was war denn dann die schwersten Herausforderungen für dich dann im Arbeitsalltag? Du hast ja schon gemeint, dass es schwierig war. Halt so, weil du kein Arbeitszimmer hattest. Und was war noch schlimm?

51 B11 Ich konnte mich nicht selber strukturieren, fiel mir sehr, sehr schwer, meine Auszeiten zu nehmen. Und ich hatte immer ein schlechtes Gewissen, wenn ich nicht gearbeitet habe. Das war das Problem. Und das ist ja sowieso per se schon Thema gewesen durch das Arbeits-Handy, war man ja immer schon erreichbar ist durchs Homeoffice hat noch schlimmer geworden. Und man musste sich dann halt. Ja, man musste quasi so mutig sein zu sagen Ich hörte auf zu arbeiten und jetzt bin ich auch nicht mehr erreichbar so, und das fiel mir schwer, dass ich das halt durchgesetzt habe, sozusagen. Die größte Schwierigkeit, dass man sich selber nicht so stresst.

52 I Ja, bei mir auch. Ich habe mir jetzt auch so meine Routine gesetzt. Aber hast du das dann auch so kommuniziert, dass du gesagt hast Okay, Leute, ich von jetzt an, wenn ich meinen PC zumache, dann bin ich nicht mehr erreichbar.

53 B11 Nein, es hat dann schon jeder gemerkt. Ach, weißt du, die sind halt so krass einfach, besetzen teilweise Meetings um halb fünf Uhr morgens rein und so. Darauf hab ich dann gar nicht mehr reagiert, weil mir das dann auch zu blöd geworden ist. Ehrlich gesagt, so so Zeug.

54 I Okay, also das ist schon.

55 B11 Bei der Allianz SE sind sie ja immer ins Office gegangen.

56 I Ach immer. Okay, und was denkst du, dass es einfach daran liegt, weil ich bei der Allianz SE so eine komplett andere Organisationskultur haben, oder? Die sind ja halt noch sehr traditionell.

57 B11 Also ein Vorgesetzter oder eine Frau einer Vorgesetzten war es sehr wichtig, dass die Mitarbeiter ins Büro kommen, weil sie meint, dass manche Performance wäre von zuhause nicht vergleichbar z.b. Also das hat auch etwas mit Kontrolle der Vorgesetzten zu tun. Gibt's ja auch so Themen. Also das haben wir Gott sei Dank bei uns gar nicht. Die Performance bei uns stimmt. Das ist natürlich immer ein Thema, wenn die Performance dann darunter leidet, wenn du vom Home-Office arbeitest, ist es natürlich schon schwierig. Das kann man aber natürlich auch schwer sagen. Ich weiß nicht, ob das in dem Fall gestimmt hat, aber das war auf jeden Fall der Grund, dass sie ins Office gehen mussten, weil von Vorgesetzten Vorgabe sozusagen.

58 I Okay, das war es bei dir bei deiner Führungskraft nicht so, dass du das gehört hast, dass sie dich jetzt kontrollieren musste oder so..

59 B11 Nee, das war alles ich selber, die so einen Stress gemacht hat.

60 I Aber hat das deine Führungskraft, gemerkt, dass du am Anfang Probleme hattest, dich da irgendwie zu strukturieren, oder? Oder hat sie vielleicht doch irgendwie erwähnt, für das Team generell zu sagen?

61 B11 Ja hab ich schon mit erwähnt, aber das ich hab da jetzt nicht so ein großes Ding draus gemacht, ehrlich gesagt. Also erwähnt habe ich es schon, aber ich hab halt versucht zu verbessern, stetig und an mir zu arbeiten, damit ich nicht mehr so gestresst bin, weil die Performance darunter leidet, wenn man die ganze Zeit gestresst ist. Also das ist ja auch nicht zielführend. Nun ja, aber eben nicht groß mit Vorgesetzten gesprochen oder Team. Ja ich mein alle waren im gleichen Boot. Irgendwie so. Alle hatten das gleiche Problem.

62 I So wurde da auch irgendwie was unternommen dagegen von Seiten der Allianz oder vonseiten der Meta-Finanz. Keine Ahnung. Irgendwelche Trainings oder irgendwie was kommuniziert, wie man irgendwie Stressverhalten oder so regulieren kann am Arbeitsplatz.

63 B11 Ja, bei der Meta auf jeden Fall. Bei der Allianz kann ich das jetzt nicht sagen, weil ich ja nicht fest angestellt war und bei solchen Sachen auch gar nicht teilnehmen darf. Aber ich muss mal ganz kurz mein Laptop wieder anstecken. Ich hab kurz Ladekabel raus. Aber bei der Meta haben sie das schon gemacht. So sporadisch mal ich meine, gab's schon ein paar Workshops, die man an denen man teilnehmen konnte für besseres Arbeiten im Home-Office uns so und Informationen aus deren Intranet und so Zeug gab's schon. Ja, die wollten auch mal wieder so virtuelle Kaffee treffen machen. Aber irgendwie ist da nie was draus geworden. Es kann aber auch daran sein, daran liegen, dass ich einfach durch die Arbeitnehmerüberlassung halt nicht so richtig präsent war, dass ich das davon nicht so viel mitbekommen. Also es war auf jeden Fall ein Thema.

64 I Bei der Allianz hast ja schon gesagt, dass dein Team irgendwie virtuelle Team-building Maßnahmen hat, deswegen ein virtuelles Kaffeetrinken macht oder so. Oder?

65 B11 Na ja, genau. Also da gab's immer wieder mal was. Und jetzt treffen wir uns auch nächsten Monat und gehen mal so abends alle zusammen essen. Ah, okay. Ja genau. Freue ich mich schon drauf, dass zwar mein Urlaub, aber da geht trotzdem hin, weil ich jetzt mal meine Kollegen auch tatsächlich gerne mal live sehen wollen würde.

66 I Wäre mal nicht schlecht, ja cool. Eigentlich waren es ja schon fast alles am. Ach-so vielleicht noch eine Sache: hattest du mir das Gefühl, dass durch diese virtuelle Kommunikation es zu Missverständnissen kam innerhalb des Teams?

67 B11 Also ich finde das durch Kommunikation immer Missverständnisse entstehen, egal ob sie jetzt Virtuelles oder direkt. Deswegen kann ich das jetzt nicht behaupten, dass das wirklich durch die virtuelle Kommunikation entstanden ist. Es gab immer wieder Missverständnisse. Aber die gibt's so auch meiner Meinung nach.

68 I Also die sind nicht dadurch entstanden, dass man z.B. sich nicht sieht. Und also normalerweise, wenn du mit jemanden sprichst, dann kannst du immer schnell nachvollziehen, ob das jetzt jemand vielleicht jemand falsch verstanden hat oder in den falschen Hals bekommen hat oder so. Wenn du halt über Chat oder so schreibst, dann fehlt halt Mimik, Gestik.

69 B11 Du meinst eher auf der persönlichen Ebene. Ja, glaub ich schon. Doch, auf jeden Fall. Ich hab mich auch manchmal gefragt, also gerade wenn man mit so Techies zusammenarbeitet. Die sind echt Gefühlslos, wenn es um Schreiben geht oder so.. Da war ich am Anfang schon ein bisschen irritiert, weil ich das sehr kühl fand. Aber ich habe das dann doch schnell verstanden, dass das einfach halt so ist und nichts mit mir persönlich zu tun hat, sondern hier halt mit jedem so kommunizieren. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass es da auch die eine oder andere Person gibt, die das nicht verstehen würde so schnell und sich da vielleicht angegriffen fühlt. Doch kann ich mir schon gut vorstellen. Und ja, ich meine, der Umgangston ist sowieso finde ich sehr schwierig. Mit manchen Leuten ist das halt schon sehr Ellbogen und competitive und ich glaube, dass das nochmal heftiger geworden. Im Home-Office weil, ich hab das Gefühl, manchmal, dass die Distanz fehlt zum Gegenüber. In dem Sinne, dass du halt, wenn du jemanden persönlich angreifst und der vor dir sitzt, hast du vielleicht noch eine höhere Hemmschwelle, als wenn du jemanden über ein Video oder über Call halt dann anschreist oder ankreidest oder was auch immer. Also ich glaube das schon so.. Ja, solche Sachen schneller eskaliert sind als vielleicht, wenn man sich persönlich getroffen hätte. Ja, doch denke ich schon.

70 I Ja, sehe ich auch so. Was ich auch so ein bisschen merke ist dieses E-Mail schreiben ist für mich so schwierig im Moment. Gerade weil ich immer versuche, jemanden irgendwie etwas zu erklären, ohne den in gewisser Weise zu verletzen oder so. Und das ich nehme in letzter Zeit so viel Zeit, irgendwie wichtige Emails zu schreiben, bloß um

denen nicht auf den Schlips zu treten. Und es ist so anstrengend, und ich denke mir manchmal so ein Telefongespräch wäre einfach besser.

71 B11 Ja, das kenne ich. Ich hab auch E-Mails geschrieben, die teilweise für dich teilweise ne Stunde brauche. Weil ich mir immer nochmal überlege vielleicht doch, weil man will ja nie von oben herab klingen. Das geht gar nicht. Aber doch dennoch. Wenn du dich ausdrücken möchtest und du Kritik auch äußerst. Das ist sehr sehr schwer. So über E-Mail sehr. Also das finde ich, finde ich schon sehr schwierig. Also konstruktive Kritik zu äußern virtuell finde ich auf jeden Fall schwieriger als face-to-face, weil du die Vibes nicht spürst. Du siehst eben das Gesicht des anderen nicht und weißt es nicht, hat er das jetzt richtig verstanden oder hat er das jetzt persönlich genommen? Also das finde ich schon, ist eine große Herausforderung. Ich glaube auch ich mein, ich habe keine Mitarbeiter Verantwortung, aber ich glaube, für Vorgesetzte ist das auch eine ganz große Herausforderung, den Mitarbeitern negatives Feedback zu geben, wenn die irgendwas nicht gut machen, kann ich mir schon vorstellen, dass es sehr, sehr schwierig ist, so über den virtuellen Weg. Naja. Kann bestimmt zu Missverständnissen führen, kann mir schon vorstellen können.

---

## **B02 Türkisch**

1 B02 Türkisch

2 I Well, first of all, before we start, it would be good if you could just first introduce yourself and then give a short description of what you're doing and what is the company that you work for.

3 B02 OK, [REDACTED]. I am working as an iOS developer at everskill in Germany. Yeah. Is very small summary.

4 I Yeah, that's true. OK, so let's just start with the first question. So you know that because of the pandemic, everyone needs to go to Home-Office. But first, before we start talking about Home Office during a pandemic, I just want to ask you whether you had experience already before the pandemic with home office and how that actually was.

5 B02 I didn't have a job which offered home office for some time. No, I don't remember anything specific. We always worked at office...

6 I ...and your jobs before that, they were also in Germany or where they in Turkey?

7 B02 In Turkey, at Istanbul, and both in both of them, I was always in the office because one of them was bank and there was no option to work outside and previous one, we also, I worked with a team and kind of did some teamleading things. So, I had to stay like I didn't work in in my worklife (...) I always worked at the office, but I did lots of private stuff and I worked in my free time. So, I used my home as office for my personal project. Maybe that count.

8 I So you are also working somehow as a freelancer. and did jobs somehow? OK. So then how was the transition from office work to home office work from the beginning of the pandemic?

9 B02 Um. It was not too hard. First of all, most of our tasks, yeah, first day we used for recalibrating ourselves what we are going to do, we are not seeing ourselves, like, not in the same room anymore. So how we are going to communicate, how we are going to fill the blanks, like fill the things we had at the office. This is, this was the first week, almost a week. But at least half of them was already there, like we are using lots of applications, our coding in some place, we are doing some coding tasks in that place. We have mail, we have slack, which we use a lot for communication. We had teams I believe, but I am not sure. Yeah, but we didn't use it that much. So, um, one other tool added our toolset, which is videoconferencing. For that we didn't do videoconferencing a lot before. I need to mention, actually, we, now I remember at everskill, we had one or two days, up to two days, working from home-flexibility. So, we also use that. Because of this we had a video conference room for every meeting in our calendar. So, we didn't had to do that.

10 I That's great. And also like this kind of first week that you had during the pandemic where everyone said, OK, you need to go home. It also really helped you then organizing yourself and also as a team, right? Yes. So how then was.... Yeah, keep going.

11 B02 Um, yeah. And not just also we talk about (...) We talk about our homes like do you have a desk, do you have a proper chair. Should we bring a chair? Because I remember the discussion like I didn't have a good chair and they offered me to bring chairs from office to my home so we can have a place to work. So, we also talk about equipment if everyone is set up at home. Yeah.

12 I You also have friends in Turkey, right, who are also used to work from home during the pandemic, right? Yes. Did they also have this kind of orientation week? And like the company talked about the equipment or like, how are they going to manage that at home?

13 B02 Yes, I am. I still have connection with the from my previous company, which is a bank, and they had weeks. They had to prepare for weeks for the transition because banks generally are very strict about how well you keep your code. And while you are coding and for lots of things that they keep the applications internal. So, accessing from outside. It is very hard. Mm hmm. Like, sometimes it is even crazy setups like a custom VPNs, which you connect to office, to some computer. And from that computer, you go to another computer, something like this. So, it was not easy for them. So, their I.T. side, I.T. support side worked very hard.

14 I Hmm. That's cool. So how we just talked about, like how it affected also your work or like how the work helped you during the transition process, did it also somehow affect working from home regarding your family life because you also have a young family right now, right? Yeah.

15 B02 It is so it is in one side, it is nice. So, uh, because I don't spend time with commuting, getting ready, going take a bike. So, it was about forty five minutes I gained. And so in that time I spent that time, which I commit normally to have a nice breakfast at proper time and with my wife and my daughter. So, it is a good time now for us to get to do a breakfast together. So that was the first thing I realized and, uh, for work, while I am working, it is it was a bit hard at first because, Melissa, which is my daughter, confused my day at home and she don't know the concept of work from home. And unfortunately, our houses was one two room apartment, and so we had to deal, um, and we had to manage my meetings because I, I want to go to the meeting and in the meeting, like Melissa, when I talk, Melissa comes and try to talk with me because she thinks I'm talking with her or she wants to join. So, either I escaped to the bedroom or I sent them to the bedroom because this is the only option. So, while I am working, um, yeah, I restrict my family for certain times. It was hard for me and also for them.

16 I Is your wife working or is she, like, helping you with the daughter right now?

17 B02 She's not working right now. Melissa is a full-time job.

18 I So at least like she could take care of your daughter while you're working. I think it must be very hard, actually, to be in such a small apartment and then having young family and somehow also working in a place where you can actually concentrate. So, did you feel like when you compare it with working in the office before the pandemic, did you feel like your work performance vary in some way worse than before, or did you need to do something different to improve your work performance?

19 B02 So first months, if I exclude first months, it was not, it was about same. And the only problem at first month's not just me, but as a whole team, we had to recalibrate for some things, for some meetings, for some processes. And as a result of this, working from home and not planned transition, we put lots of meetings. So we had to talk much and it has affected how much we are really working. But after a few months, we eliminated unneeded meetings and we (...). So, a few months later, we had a working system. So, everything went back to normal. About focusing, even with my daughter, it was not that hard to focus because I was a little bit trained because I was already working at home after work. So not much, but I was already doing this. All personal project or learning project or anything. Um, so I was a little bit used to it, but the only thing, it was, I spent more time like this. And Melissa adapted to the transition of the that working arrangement.

20 I Do you still keep having these breakfasts or did it just change after a while?

21 B02 No, it's the same. Yeah, I'm still waking up at the same time as I did before pandemic. And we are spending that time at breakfast.

22 I That's cool. That's great. Um, so, yeah, actually, that was the first part about the questions. Now I want to change to another part because we mainly now talk about like how it was for you working, but also in the Home Office, it is like how you work virtually in a team together. And you also mentioned already a few things. So, yeah, maybe you can

just talk about how was it working in a team together when everyone is actually working from home?

23 B02 Um. So first. Um. In meetings was a bit harder to focus, attend or even understand, this became one of the first problem. Lots of things: one thing is it's not like seeing the person we are losing some mimics and gestures, and some context. And second, the Internet. So, we all got home and Internet, took some hits. Connection issues and not everyone prepared with very good microphones. Maybe some gamers, but not all of us.

24 I Yeah. So how was the communication in those meetings you just mentioned? Like the mimics were missing. So, I know this is kind of a tricky question to answer, but like how actually did you communicate? You just said you had many meetings and also did you communicate via emails and were there also conflicts while communicating with each other?

25 B02 Not much conflicts. I find myself too much, more than before, repeating other people, please say it again, I didn't get it. So this happened a lot. There's not much conflict. We most mainly used slack, by the way, not Mail. We said we will direct the right to the to the people, when we need and even call. So we did. Um, even set up some virtual rooms like break rooms, the ones we had right now, they were all set up at in the first two weeks, which I think. Virtual breaks and some coffee breaks even we removed them right now, but we also forced ourselves to have some kind of awareness of the time and work. We said, uh, like in the office, what we do, we work and we see each other and sometimes we meet each other at the kitchen and this doesn't happen anymore. So we said to not forget these things, to have, um, something similar. We created one or two coffee breaks at a day. And they were very helpful after sometimes we get used to it, actually, we call ourselves so spontaneously right now, like write to ourselves and each other. It's not a big problem anymore, so we removed that coffee breaks. Whenever we want to get a break, we write to each other or do something or maybe just call. So that thing is working. So we removed them after some time.

26 I That is cool. And the coffee breaks that you first had they were only in your I.T. team or they were also for the whole team,

27 B02 Whole team, although I think we had we had additional for a team. But it's not like a coffee break. It is like the name is the "open discussion group".

28 I OK.

29 B02 And that idea comes from when we develop something, sometimes we stuck and sometimes we don't see the obvious thing maybe and we spoke each other. We are normally we sit together. So we spontaneously say, this is what I'm trying to do. Do you have any idea or something? It is very, it is very it is easier to do it at the office and very hard when you are mutual. To call somebody requires much more effort than just turning and talking with people, you know. So we open that room whenever we are stuck or maybe we just want to talk about something. We go there. We still called, but we talk about it.

30 I Did you use this room often?

31 B02 Yes, actually, first, I used it, I used it a lot. Lately, we don't use it that much, but it could be the result of we are smaller team right now. And the time we spend in that room now, we are calling each other. We are calling each other, and sometimes we invite other people and it begins spontaneously. But it is it becomes more like reflex right now. We have a problem. We call people. We talk maybe we need to invite this guy too so we can discuss more.

32 I In the first weeks or months of the pandemic when you work from home. Did you also call people spontaneously?

33 B02 I mean, right now, yeah, it is much easier because we do we did it a lot and we know like at least we write easily. Mm hmm. Do you have five minute and generally they say: Yes, and we call. It is a lot less friction in the process.

34 I So, of all the communication tools that you were mentioning, what was the ideal communication tool now for you and the pandemic?

35 B02 Slack. Most.

36 I Yeah, I know, I also used to work with slack before, and that's why it's like, it's definitely cooler to use than teams. Um, then what was like the group cohesion in your team? Like how did you feel you lost some contact to your team members or you felt a bit closer to them? Um, like also, did you share some personal information about each other when you see each other in the meeting?

37 B02 OK, this depends more from people to people. The people I am more closely, uh, we didn't affect it badly. We still talk. We still talk about everything. But I think the big problem happened with people I am not working together. Not too much. Uh. Uh. And in general, with other teams other than IT, it was... Um... I was feeling I lost much contact.

38 I and in Office, it wouldn't be like that, right, because you still see each other now. Um. OK, so one another question I want to talk about is how also it affected the relationship to your boss to yeah, kind of your leader like, did it change somehow the behaviour or the relationship to your boss? Working from home.

39 B02 No,.

40 I No? So you just keep talking the same way and it's like not that you say, OK, you need to be more or you need to have a more open communication with your boss because you're just right now are seeing each other virtually or something that is just the same as before

41 B02 It is the same.

42 I OK. And the other way round, did your boss. Changed, according to the Home Office, like did he say, OK, maybe we need to have some evening check-outs or I want you to be more working more by your own? You know, How was that?

43 B02 Well, no, no changes happened.

44 I So no changes at all. OK. Did you wish, actually, that your boss changed in some way, that he helped you maybe more during this working from home?

45 B02 OK, um. So because in everskill company, I don't know who boss is, in fact who should I think of? So in IT team, let's say, we have a team leader, and so I received more help than before. Um, and we communicated as much as we need. So, I don't I yeah, not no problem there. we when we need something, even when we need to talk, we talked and other things stayed the same which I, like, for people in even higher places, it didn't change, but it doesn't have to, like, I got offered for help when I need to ask. So, we had nice gestures, but in the end it is OK. I didn't expect more.

46 I Mm hmm. That's good. And is your way of communicating of communicating with your boss different than communicating with your close colleagues?

47 B02 Yes, yes, because some they know me better, I can be more relaxed.

48 I But it's like also, do you use the same tools, or do you like more communicate via email with your boss? Or via a call or via video call or only in meetings which are set up or is more like spontaneous.

49 B02 General meetings and with videocalls not much mail.

50 I And these are all set up, right? Not spontaneous?

51 B02 No.

52 I OK, so then I have only two questions left, which actually are then the end of our interview. So when you look back at the last 14 months, um, how would you evaluate that switch to the Home Office? Was it more positive for your life or negative in some way?

53 B02 If I can forget about the virus then yea more positive. First of all, one of my long term goal is working from home mostly. So this is reaching my goal in a very surprising way and I spend more time at home, uh. I liked I liked it and also I thought, I think my family needed it too. So in that sense, it also helped. I even moved out outside of city. Which has very good upsides for us. Which couldn't happened without the pandemic.

54 I So that actually would lead to my second question. So then you just said actually that your ideal work situation would be now working from home, right? So. Was it also before the pandemic that you actually said, OK, I really want to work always from home, or did the pandemic changed your way of seeing that?

55 B02 And before a pandemic, this was my goal, so I even applied for jobs, which was 100 percent remote. Actually, I even got one.

56 I Oh, really?

57 B02 I did. Yes, I didn't start. For some for some reasons. Um, like I applied, I, um. I always looked for ways to work from home.

58 I Mm hmm, I see. OK, I have actually one last question I want to ask just out of curiosity, because in your team, they are mainly all from I mean, they are mainly people from abroad. Right. There are a few people who actually are Germans. And did you see some differences like how they used to work and compared to you, like, did you feel that maybe some people have, now regarding only culturally, that maybe some people cope different with Home Office because they have a different cultural background.

59 B02 I think how I felt in Germany, people are very used to have a plan at weekend and this was not a thing of the pandemic. So that was like, is it is it was not easy. I feel like this affected lots of people in the office, and I think I saw this like. um. They try to make, to find other ways to be outside, hmm. For me, it was not that hard to be at home for a long time.

60 I So you think like maybe it's because you say, OK, I'm not like this typical German guy who always things about where to go on the next mountain on Saturday or Sunday, and you say, like, I'm more spontaneous and I can more adapt to this and say I'm OK with staying at home. Right.

61 B02 More like people started to live like me. So from what I've seen, it looks like German people I know and we can include European too, if I include Marcos wants to be outside at weekends or have a plan or have a trip, go somewhere. And me, mostly I am. Uh, there was a meme about it. I closed the computer at six and opened it again for other things. I am mostly at home, even my hobbies, many of them are at computer. So most of the time I don't have to leave the home. So for me, it didn't bring any, uh, it didnt bring too much depression, like staying at home why I am at home, why I'm not going out. It was like if nobody told me, I may not realize for a month or so.

---

### **B03 Türkisch**

1 B03 Türkisch

2 I So the first question would be that you first introduce yourself like how old you are or what company you work for and for the company you first worked for and the second you worked for, because you just said that you worked in two companies during all of this time. So what kind of company it is and in what area and how big it is and what your job description was in that time for each company.

3 B03 OK, [REDACTED] I am 26 years old and I graduated from Istanbul Technical University, which is one of the oldest and successful university in Turkey, and I graduated in 2018 and after graduation for one year I worked at a start-up company about educational systems and robotics. We were building smart toys for children so they can love science and math. And at this company I was working hard to build a product managers position. So my role was about creating new ideas, new designs, new toys. And I mean, how can children easily learn coding, robotic, mechanical engineering. We were making their toys and improve their skills. And after that, it's the end of the 2019. I transferred to another company, which is also a start-up, and it's about micro mobility. Micro mobility is

very interesting. It's an improvement in Turkey, as also I was a hardware product manager. Again, in this company, so I was designing product and helping to product production phases and also maintenance, etc. So I was working for creating new vehicles, smart vehicles with electrical battery systems and micro mobility sharing economy, actually. So we were supporting green and also sharable economy. After that, three or four months ago, I changed my job again. So I'm working for a global car company, so my position here is also product development engineer. I'm working at some of the systems of the car. I'm helping to design and release for phases of car parts. So while doing it, I am working with global suppliers, for example, from Germany, from USA.

4 I Another question: you have also a team under you right. So you also lead a team right now, or are you more like a normal employee?

5 B03 I used to before this job. I was a team leader at this micromobility start-up company. But right now at this job, I am a team member. I don't lead a team.

6 I OK, perfect. OK, so to start, you know, my thesis topic is about Home Office, so actually I just want to first of all, know whether you had before the pandemic any experience with Home Office.

7 B03 It's my first job - the educational robotics company, sometimes I used to work from home or remotely. But of course, a pandemic has a huge effect on home office. I mean, it was not even possible to work just one or two days, even for a week.

8 I Yeah. OK, so before the pandemic, it was not possible at all to take Home Office or just sometimes? Or like you could take some days home office.

9 B03 Actually, in my company, in corporate companies, it's not possible. I mean, before the pandemic, of course, in start-ups you have much more options, options when you tell your managers: Can I start work from home for this week or just for a few days? Usually they say, OK, but it is not the company which offers it to you. Usually, you just need to ask to your manager and if he or she is OK with this, you can do this. But just for a few days or for a few weeks in one year but in corporate it's not (...) It was not possible actually to work remotely.

10 I OK. So, then the transition from office work to home office work must have been very hard for you then, right. How was that during the pandemic?

11 B03 Uh, we were not prepared to work from home at the beginning. Uh. So if you are an engineer like me, usually you work with some stuff in your desk at your work environments, not just a laptop but etc., like a drawing pen and some calculators, some engineering charts, blah, blah. So when the Home Office and Pandemic's started, they told us it is not clear yet. I mean, if we are going to work remotely or not. So you just go to your home just for one day or for this week, but you will come next week to check up again. So you don't want to carry all of your stuff, for example. And it was not so clear, but while time passes you learn how to work from home efficiently. For example, in my company right now, we have a system that we split the people to two parts, A and B groups. So one

week a group goes to company, but the next week a group stays home work remotely, but the B group goes to work. So while the system is organized, everything goes really well because you can think this week I will go to work, but this will work. I this week I will work from home. So you are just preparing yourself. Before that, it became much easier with time.

12 I this thing with A group and B group. Was that in the first company? Or in the second company?

13 B03 My current.

14 I OK, then your current company is a foreign company, right? It's an American company, isn't it.

15 B03 Yes.

16 I And then the start-up company, how was that like? They haven't had really a system, was it like that?

17 B03 We didn't have I mean, at the beginning they sent everyone to home. But after that, they also separated people to two groups like this company. But the thing is, we were changing per day, not per week. I mean, A group we're going to office Monday and B group next day, of course, next Wednesday, A group. But I think changing by week is much easier and reasonable because we can go to your homeland, for example, or vacation, or you don't need to carry your stuff like in two days. You just need to carry everything, your stuff one time at a week.

18 I How you think the transition to our Home Office affected your work performance?

19 B03 And in total, it affected positively, in my opinion. Uh. Because when you think that (...) I mean, it's a very good thing that you can work remotely, so this means you can work, you can work worldwide, I mean, you can go to any place, sea place. I mean, you have this option. I mean, I couldn't because of the pandemic. But if the pandemic doesn't exist and if I work remotely, that will be a very huge advantage for me. And the thing is, uh, companies, uh, who can work remotely. Actually, this is a good sign because this show that company actually things for your own good. I mean, they can some companies, they don't let their workers to go home or work remotely even they can because they're maybe afraid of if I can send these people home, maybe they will not work. Some companies think like that. Uh, but I feel lucky that my company can trust me and work me and they let me work from home. Uh, but, uh, I need to also accept that sometimes I want to go to office and I want to, of course, see my friends, uh. But actually, I think the best option is whenever you once you should, you will be able to go to your office when you want, but when you want, you should be able to stay home and work from your home. And I think the would be the ideal work, of course. And about my perfect performance, I think It doesn't affect me so much. I still wake up early and catch my meetings right on time, taking notes at the meeting. You can call people whenever I want, I can text them, I can mail

them so it does not affect me in a bad way. Um. But I'm not sure about the rest of the people. I mean, it's like personal. It's discipline-related,.

20 I So you think your colleagues might have some problems, that you hear something from your colleagues that they said they have problems waking up early, being efficient?

21 B03 Some people can have difficulties because maybe their work environments at their home, maybe they can be a bit shape or maybe some people they cannot even have a work environment in their homes or they can have a small child or their parents or their siblings. Uh, I'm lucky because, uh, I have this opportunity in my home that whenever I want, I can open my laptop and work and silently, but I I'm very lucky. So I think this is the reason why everyone cannot focus at the same amount with other people.

22 I How so, what did you do actually at home to stay more productive? You said you are like you still wake up at the same time. Did you change something to stay productive? Like, do you have a routine or something like that? Uh.

23 B03 Excuse me. Uh. I wake up at the same clock every day, even weekends, and even when I work remotely and when I go to work, I think we can say that I have a good routine for working. But at the beginning, it wasn't like that, of course. I mean, when I was working from home, I used to get up at the beginning of my work time. Sometimes I used to close my laptop when I want to and, I mean, when I feel bad or tired, I used to take my rest whenever I want. But after some time, I think I got used to this discipline because you need to catch deadlines. You need to follow some issues or some people. So if you want to work organized, like when you are at work, you need to be you need to have discipline at your home place. Also, you need to eat your lunch at the same time. Like you're at your work or you need to have breakfast even. I think my coffee breaks they are at the same time, but I did not I do not calculated, actually, but we had a routine with my team mates. Right now we are taking our breaks at the same time. So, for example, between 10, 15, for 15 minutes, we are drinking coffee or we are chatting with each other, or maybe not just maybe you can just have time with your own self drinking coffee or whatever you want. But this really makes us much more efficient because we are going to a meeting together with your friends. And after that you are having a break. And after that everyone can do their own works like emailing, etc.. But I think this is a good Routine.

24 I That's actually really interesting, like how you are setting up these coffee meetings. Are they more like spontaneous or do you set it up via normal meetings.

25 B03 We did not we do not set up a meeting, but we are trying to make this area empty. I mean, we are trying to make not to have any meeting during this time, but of course, sometimes you cannot do anything, sometimes just you have just this time and you need to accept this meeting. But if you have a chance. Maybe you can postpone this meeting like 15 minutes later. I mean, I think this is really a good thing because if you don't do this, you are just sitting in front of your screen from the beginning until tonight you

are just working. You just eat some stuff when you feel hungry. But I think this is not a good way to work because you can feel, like, you are not valued. I feel like you are just a workers, you are just working from home. But at the office time, actually, maybe you can have much more possibility to be a social person because you have a lot of people like me at your desk, you have your teammates, but at home you don't have this, so you need to make some space for yourself and your people. And also this is another example to this maybe, uh, actually it's at the beginning of our meetings, we were just going directly the topic. I mean, what did you do that but did not feel good about that. And we warned each others that we should not be a direct person. But I mean, we should do some small talk minutes at the beginning of meeting. Even with suppliers, I mean, even they don't you don't usually work your suppliers and you don't see them as much as your teammates. But for example, when I make a meeting with a foreign supplier, I ask them, how is life going for them? Are they working remotely? How did pandemic affect this day for their family? And they also asked me back about my life, about Istanbul. I ask question about their city. Usually we are talking about this pandemic and working remotely. So this is a really good stuff, I mean, with your teammates and for your suppliers and all your shareholders.

26 I That's actually really, really interesting. So when you said that at the beginning of the meetings, you just directly talked about the meetings and not really about your private life and then you said you changed it. Right. You are like you forced each other to talk more about private life, like how did it change? Did someone say, OK, we can just talk about meetings, let's talk about private life, or did it just happen like that?

27 B03 Yeah, well, as I said before, I started to work like three or four months ago. So this is not the ideal time to start a new job because you don't see anyone. You can just tell people, company gave me a laptop and send me home. So I'm just trying to get to know some people from the screen. I mean, I did go to office two weeks, but usually I am working remotely. So this is a really interesting topic for me. Uh, and at beginning, some people were really that much direct with me. I told them, I don't know this topic. I don't know this company. I just started last week. I was saying stuff like that. But they keep doing it like you should do this. You should do that, but some people also were nice to me and they were trying to understand me, who I am, what do I like to do, how did the pandemic affect me. So even after some time I realized that, at the meetings, which I have small talks, that makes me much more efficient at the meeting and people I don't know or I don't have any small talk, I feel sometimes very stressful. I just want to talk to all the items, meeting items and let them go. I just feel like that. But I try this with one of my suppliers. I did know that there are foreigners from another company and I asked them how they feel about Corona, etc., as I said before. And they also keep asking some interesting questions. I mean, for example, do I live in European or Asian side of Istanbul? What do I like to do in my free time, etc.? I ask them and in sort of we became friends after a few meetings. So I'm like, I'm really looking forward for these meetings right now. I mean, we are just making this meeting one time per week, but I'm waiting for our next week after each

and every meeting because I feel like I know them because they showed me some stuff about them. But even my company, I don't know a lot of people because they don't share as much as they do, for example. So I think this is really critical. Especially at this point.

28 I Yeah, definitely, definitely. That's actually really important, what you just said. Um, the people who are you are not talking the small talk. These are all Turkish people. Or are they from different countries.

29 B03 Turkish and American. Sometimes I attend the global meetings inside my corporate.

30 I I'm sure the global meetings, they don't really do small talk, right?

31 B03 It's going really fast.

32 I Yeah, I can imagine that

33 B03 they don't even introduce themselves. They're just like, OK, welcome let's start.

34 I Hmm, that's actually sad I also really like the meetings where I can talk with each other first about private life. You already talk about like working in a team and that you also call each other, and you write each other emails, how actually do you communicate to communicate more via email? So you communicate more by calls?

35 B03 Mm hmm. Uh, usually, uh, chat. Mm hmm. Generally, we are using chat and we have an interface like this Microsoft teams, for example. But that usually, of course, we are sending emails to each other's, but they are about like definite topics of or if there is a warning, really, if there is a hot issue, we need a lot. We are sending emails, but usually with my teammates, uh, I'm using Microsoft Teams.

36 I Do you use often also video calls or video,.

37 B03 Yes, for meetings? Yes. I mean, for some personal communications or to remind something to someone. Or if I have a question to someone at my company, I use chat often, but at a meeting. I mean, if we are more than two people, if we are a team, we use video chat every day. But usually people, they don't open their cameras. I mean, we are just talking to black screen everyday. Sharing screens, our screens, for example, to show you something.

38 I Oh, that's interesting, though, there's no one saying, can you please turn on your camera?

39 B03 Yes, some people say that. But still just, uh. I mean, if even some people say that just a few more people open their cameras, like statistically 10 percent of a meeting just usually open their camera.

40 I Was it in your in the start-up you worked for during the pandemic also like that?

41 B03 Uh, yes, it was also same.

42 I OK, so they also sometimes didn't open their cameras.

43 B03 Usually they don't open.

44 I Well, that's really interesting.

45 B03 You don't know anyone. Act like you just start a company. You don't know anyone and you don't see their faces. You just talk to the screen or chat. It's very interesting.

46 I Yeah, it's really interesting. In my company, we always have the cameras open. I think there's only issue when we close the camera, when there's barely Internet as we have the case right now, then it somehow decided today to not work very well. But yeah, it's really weird, actually, to have to talk to blacks.

47 B03 It's the same case at USA and European countries and Chinese companies. I mean, I work with different countries from the globe and this is the just like routine for everyone. People, they don't open their cameras. If you don't ask them specifically.

48 I Uh, it's actually interesting. Do you feel like there is more conflict or more misunderstanding why you talk, why I said, or why you use email?

49 B03 Uh, what are you comparing to?

50 I For example, when you are in office? You can just talk to your colleague and say, hey, I couldn't understand that, or can you explain me that or that you talk about topics or even hypothetical incidents and via email or via chat, you don't really see the person in front of you and you think you are missing something. Then why are you communicating with them that you don't understand that it's hard for you to understand a topic or to explain a topic?

51 B03 Yeah, uh, actually, for me, I mean, my personal opinion, I feel more comfortable with the chat or email. Rather than speaking with the person about the issue, the reason is at office environments, everyone is working on their own project, maybe there is some issue. It is really important for you and you need to learn the answers as soon as possible. But you need to ask your colleague what your colleague may be working on a much higher important job and you don't know that. So when you say, hey, can you look at me? I have a question. Maybe you can distract him or her. You can distract her, but you usually, my style is I am checking I'm trying look at his or her desk. What is he doing? Is she free? Can I ask something? I'm just thinking twice, but I know that. in the other case, if I write some stuff, a chat or email, I know his or I mean, he or she will answer to me as soon as possible. I mean, this is related with transcultural, I think. I mean, and, you know, a person similar very closely, you can see what's important to her or I mean, he will answer me within one hour. Mm hmm. Whatever happened, you just sometimes know that. And so I trust my teammates and I just write them some notes and they answer me as soon as possible. Even they are on a meeting if it's critical. I mean, if it's not, they just wait a minute, wait for a few hours and answer me. So I think this is more, much more efficient.

52 I Oh, that's actually interesting that you mentioned trust. So you think in the virtual setting, um, does it affect the trust between two colleagues? I mean, in your team, for example?

53 B03 What was your question?

54 I What does affect the interpersonal trust so that you think the virtual setting makes you trusting more your colleagues or less your colleagues?

55 B03 Can you repeat the question? Actually, I do not understand clearly.

56 I Yeah, I know it's a it's a hard question. So when you are working in your office, does it make you feel more secure or can you trust your colleagues more in a home office setting? Or do you think you can trust colleagues less?

57 B03 Uh, that's a tough one.

58 I I know it's a very hard question and take your time.

59 B03 Uh. Actually, I cannot say a definite answer for that. Because I mean, I have met my teammates when I go to office and also I'm working from home with them. In both case, they just really helped me in any way.

60 I Yeah, I can yeah, I think for you it's hard because you haven't been in office for a long time before. But let's let's just ask this way. The colleagues who are more closer with do you became more friends with them because you saw them in the office or because you were like, as you talked before, having these small talks via the meetings. Hmm.

61 B03 I see. I can give an example. My start-up job here, I used to go to work every day. We were seeing each other every day and we became really good friends in a time with my team. So we still in contact. Like every day we are communicating with each other. We just really became good friends with each others. But there is also disadvantage on that, because when I was working, sometimes warn them or I wanna ask some something them to do, they were doing like they can, they would ignore me sometimes because I. I mean, they will say, you are my friend, OK, it's OK, you can wait just for one day. I need to catch this deadline or etc.. And it's really interesting, I mean. As much as you became a better friends, sometimes there is a line, there is a limit you need to draw and you should be able to say that, OK, we are friends, but you cannot pass this line because I'm also your co-workers. I'm also your team leader and you just shouldn't do this. I just want to give you this example, but usually, of course, you are working much more efficient with your friends. I feel more relaxed or I feel more happy while I'm working about my friends' issues, actually, because I know we can solve something together. We can discuss stuff, but you need to just manage it carefully.

62 I That example was actually like, really good, because just for your information that countries or people from different countries, they are seeing their friends and colleagues differently. Just one example in Romania, Romania, people, they don't want to mix up friendship and colleagues, for example. And so this actually this example is like really

good, because it shows also sometimes that in Turkey, it's sometimes a bit hard to be friends and colleagues at the same time. So that was actually. Yeah, really interesting that you said that although you didn't even know that there is a difference between those countries.

63 B03 But I'm sorry I interrupt you. I need to that.

64 I Yeah, go ahead.

65 B03 And in my opinion, there is a huge difference between small companies and big companies in Turkey. I mean, usually at big companies it is they like example from Romania. I mean, in my company, I guess I am friend with some of them. I have some teammates, but I don't usually speak with them. Out of my work time. And I don't chat with them at weekends, for example, maybe it's because of the pandemic, I'm not sure, of course, but when you work at a small company. You have much more to talk chance because you don't have too much people choice. I mean, you have just, for example, five people at your department, for example, so you are just becoming really good friends with them. And also you are living the same company idea. Some success criteria. I mean, for example, for start ups, it's a really strong feeling that people they think that we will be successful, we will be Unicorn, for example. So you are really becoming street friends at a corporate company and it's a big company. People they don't usually care about their company's success that much or their own success. They just people just want to make their jobs right and earn their money, rightfully so. There is a much more strict rules for the company in Turkey.

66 I Now, that's actually so true. And you really said something so tough. So why we're talking about a big company, a small company and the corporate thing and you said in the small company, you were a team leader and the corporate company you and your team are in the big company, you might remember in working in a team how actually the how I'm going to ask this question. Let me think. So in the company you're currently working in, how the Home Office or working Home Office affected the relationship with your boss.

67 B03 For which job?

68 I For the for the big one.

69 B03 With my boss. Mm hmm. And I think actually, he confessed this today, so I can share.

70 I That's great.

71 B03 Yeah. This morning we had one-to-one today and he told me that, uh, I'm really happy for you and working with you, I mean, you are a good team member, but unfortunately I did not separate a certain amount of time for you to spend. I mean, I did I should spend much more time with you and also your team members, but especially with you, because you just start this job. You are new here. You are just trying to learn how to do

things here. I mean, I think he's much more busy because he's working remotely and everyone called him when something came up. So I think he's really busy. But also I don't see him face to face. And so I didn't have a chance to build a reliable relationship with him. I mean, I did not have a coffee with him just for ten minutes, for example. I just see him doing a video, of course. And also we have made one-to-one sometimes, but they are mostly work related. So he told me that I want to spend much more time with you and your teammates, especially if we go to office after this Lockdown, I want to see you. I want to have a lunch with you and your team members. I want to drink coffee- so I have a not bad, of course, but it's a good relationship, but I have a distant relationship between my me and my boss right now. And I think it's because of working remotely.

72 I Your boss is Turkish, right? Yes. OK, um, and when you communicate with him right now, do you communicate with him via email or call or set up meetings?

73 B03 We have a daily routine every day just for 15 minutes, and we became together with my team mates and my team leader and we discuss some issues that we need to solve and also everyone say their daily goals. So at this meeting, usually I'm I see my men and I see my boss here. And after that, at some meetings during the day, but usually video call with closed cameras.

74 I Oh, really? Yeah. So the one-to-one you had today was also with close camera.

75 B03 But yeah, but I also I close my camera. Because when I started job, as I said, everyone was closing their cameras, so just a few people, so I think why should I? If this is the culture of fear. I mean, I. I don't want to show myself, not literally. I mean, I don't want to show myself, hey, I'm I'm showing my camera. I'm opening my camera. I am much more social than you are. I don't want to give a message like that. I just follow the others. Is the case that sometimes whenever I feel comfortable with my teammates, team members, just two or three people, we are. Together, openly cameras, and we are, for example, drinking coffee for everyday, for ten minutes, etc..

76 I That's actually really good. One more question about leadership, when you were in the start-up, you were a team leader. Did you change something during the pandemic while leading your teams?

77 B03 Uh. I think, um. Actually, we start to use our... How can I say, we have a board that we follow our to-dos and in-progress issues. Yeah, like JIRA or. But before the pandemic, we had this board also, but usually we didn't use that much because we were face to face every day. I can ask, are you able to finish this? He will say yes. And also we would make our we would make presentations since it's end of a sprint or the end of a month. But we were to using actively I mean, we were not using day by day or week early. We were just using Kanban per month, for example. At the end of the month, we were just collecting the issue and could move it to done. But after the pandemic, I just want to see what are you doing? Per day. Because I don't see you. I don't know if you did work or not. I mean, I'm not I'm not expecting. I just want to make everything clear and done before

deadline, before the sprint. And I don't want to just do everything in just last week when we have three or four weeks, for example, I just want to make everything regular, for example, so I asked them to update the boards day by day, so I was able to see what did they do this day? For example, if they had the block, I mean, if there is another issue, did not finish and block other people. So I was trying to solve it. So it's is this was a major change, I think.

78 I Was it hard for you to, like, lose this kind of control over your team members? But you don't really know what they're actually doing.

79 B03 Yes, it's like for a few months, like two months actually we were kinda lost. I mean, I don't know what we did because we were just I know everyone was working. I believe in them, but there was no reason. But I mean, we were working, working. But at the end of the sprint, it's like half of the issues they were not even started, for example. But after two months, as I said, I think it's worth. I had this conversation, I mean, daily update of board, so I think everything starts to be better. And after that, we were just completing everything at our company after a few months later.

80 I So you say you didn't really have. In the beginning, you didn't really have daily meetings, right, and only with the boards, you really had daily like dailies where you can see, OK, how where are we right now? How is the progress?

81 B03 I mean, we had daily meetings, but it was not it was not that much strict. I mean, if someone doesn't want to join. OK. I mean, we were not pushing or everyone was not talking at daily. After the pandemic, in the Home Office. And we were more strict to our rules. And everyone had to join our daily meeting. If they don't want to, I was pushing. OK, let's come. OK, we are starting. You have to tell about to-dos. And also I was asking at the end of the day, did you update your board today? Because I will check. I mean, it is much more strict. It's. I mean, if because, yeah, you don't see them, you are not together with them, but you need to follow more intensely, I mean. Or if you don't, for example, at this job, at this start up job, some departments, they were really working bad. But I mean, at the end of the of my working time there, our team was a great example to other teams. I mean, I don't say that but my managers think they were following our team as an example to other departments because we were much more disciplined. We learned how to work remotely. Because we had set up some strict rules.

82 I And in the big company you're working right now, your boss is also strict or do you want actually your boss to be more strict?

83 B03 Uh, not he's not strict and I don't want him to become because I look OK, I'm happy. OK, everything is going OK right now,

84 I your colleagues also feel the same?

85 B03 Yeah, I think because we are not relaxed and in this case, it's start-up case, my team really became too relaxed when they work from home. So that's why they did not show up at daily meetings. They did not update the board day by day because they feel

comfortable at their home working remotely. But after a few case, I mean, we did not able to catch that plan. We did not make things right. After a few failures, we learned that we should be much more restricted. But at this company, at corporate company, I mean, they have much more experience for it. I mean people usually they don't miss their deadline because they are doing this job for years and there is a culture here. So even when you work from home or you work from office, it doesn't matter people they are not relaxed. They are just working the same amount even when, like, they are working at office because this company has a really great culture about work, I mean, my managers did not even push me or my team member even just once for these three or four months because he knows that he knows that we will complete this. But at the start-up at a small company, there is not such a culture, so your managers may not think that you will complete because there is no working culture. There is no limitation. I mean, it's OK if you fail or if you missed the deadline. This is why you need to be much more strict while working remotely.

86 I That's interesting. OK, so we are actually I have two more last questions to finish the interview. First of all, how would you evaluate now the switch to Home Office? You already said you think it's a positive thing for you. So the weather always weather also be challenges.

87 B03 And I do not understand the question.

88 I So what were the biggest challenges for you in the Home Office?

89 B03 Uh. I think. At the lockdown. It was kind of hard because you are at home, always seven-twenty four. You don't See anyone else from your company, you don't see your team members, so I think the challenging part is human interaction. Oh, yes, of course you can contact. You can send e-mail. You can write a chat to your team members, your colleagues. But. I think we need still human contact with our team members because it really makes you, um, it really makes us more efficient. I think. I think this was the biggest challenge. I mean, you we are so. And too much digital, I mean, yeah,

90 I definitely,

91 B03 I think this. I mean, before the lockdown, we were going to office like one week or the other week we were at home. But acting this balance was really nice. I mean, I should say I was able to spend some time home and I was next week, I was going home. I was going to work and seeing my friends. And then I was walking home. I was missing them because I don't see them for until next week. But full home office type, I think it's great.

92 I That actually leads me to my last question, though. After the pandemic, when everything is over, hopefully, um, what would be your ideal working situation? Partly home office and partly office or only partly only working in office?

93 B03 You know, partly I mean, I'd like to use generally from office, but partly like one day and within a week or one week within a month. I would like to work remotely because, for example, traffic is a mess in Istanbul and I'm losing much time at this. So while I

was working at home, for example, I can go and make things that I like or I can walk, for example, I don't lose time, for example, because of the traffic so partially working remotely, I think it's ideal for me now.

94 I think it's actually lots of people are saying that they want to look partly office and partly home office. So they have the flexibility to say, okay, today I'm going to stay at home. Yeah, cool, so we are done with the interview, it was actually long, but you talked so much, this is so great. You know, I wish everyone would talk that much as you talk. Unfortunately, it's not like that. Yeah, I hope that people would understand that.

---

## **B04 Türkisch**

1 B04 Türkisch

2 I Start, it would be very good if you could introduce yourself and then tell a company you work for and what kind of job you are doing in that company, OK?

3 B04 I work in Abdullah Ibrahim Ilac, which is in medical, I mean, we're producing kind of medical stuff for the people. That my job is I don't know what is called medical representative. You just go and talk to doctors and we just promote our stuff. So. Oh, yeah, that's what I do right now.

4 I How long are you working there?

5 B04 One and a half year, but it's been because of the covid, we just work from home. So it's mainly one year home office and if you're outside, OK.

6 I OK, cool. So the first question would be actually before the pandemic. Have you ever worked in a home office before?

7 B04 No, it was a new thing for us because our job is mainly working outside, talking with doctors, I mean, communicating with them. But since the world keeps changing with this pandemic, so we have to adapt that to beat our competitors in the market.

8 I And how did you do that, how did you change that into the home office? I'm actually really curious how I actually did that work.

9 B04 It was a really hard thing for us because, I mean, you work with doctors and you keep talking with them, you can just see their emotions and a lot of stuff going on there. But when you when we went, when we go to home, it wasn't hard to let them work with through the Microsoft teams or Zoom, I mean. It was even hard for us to do it because we keep our meetings through the Teams and when we let our doctors to do it, it was just hard. I mean, we talk with them on the phone. It was easy. But talking through the cam, I mean, it was painful. So we started to talk with them through the Microsoft teams. And, yeah, it was a hard thing to do.

10 I How was it at the beginning of the pandemic, how did you manage it?

11 B04 Well, at the beginning, we couldn't find any doctors to do it, so it was a hard thing, but when time keeps going on, they just opened and we could do that. Because. We had a kind of stuff that we make our meetings face by face to the doctors, to the doctors, but since they just let these webcasts and through the Internet, so they just let us to do it by the Internet, so it was a bit tricky situation, but yeah, that happened a bit fast.

12 I And the meetings that you're doing now, you're doing via MS teams and all these via camera or just without camera.

13 B04 We are doing with the camera, but since just Turkey opened its doors to I mean, we are not in a home. So if we can just go to the hospital and see our doctors, we can see them. But if you can't, we just coming home and just talk by Zoom or MS Teams.

14 I I see, I understand, OK? And yeah,

15 B04 but if you ask me, which do you prefer, I prefer being outside because when we're inside home, I mean, our directives keep pushing us to do this, do that, do this, do that. And it keeps growing and growing. But when we're outside, it's not that complicated to do those things because they don't force you to do that. Because they think, like, if we are just inside a home, we are not working. So that's the tricky part.

16 I Mm hmm. OK, so you think obviously the relationship with your boss changed then, right? I mean, before that it was easier than right now, the dynamic.

17 B04 I mean, it depends on your director. So I have a good director, but the other groups, I mean, we're made out of groups, some of us work in I don't know, psychiatry, neurology and stuff, and my directress good. So I'm in a good position, but the other groups are not that happy about it. So it depends on your director, how they approach.

18 I OK, um. How was it actually also for you then, working from home? Just imagine, I mean, you cannot go to the hospital. How did you manage your work at home? Do we have, like routines or do you wake up early? Do you need to force yourself to be productive?

19 B04 I mean. In normal circumstances, we just work from 8:00 till 6:00, but after the pandemic, these I mean. They just let us work for five hours. Normally we just work for 10 hours. And if we work inside home, they just want us to work more than five hours. So that's another tricky part. So they in our routine, we just let us work till, I mean, eight to 10. Then we just have our education. I mean. We work about medicines and sales and management stuff, from 10 to. Three o'clock, we just talk with our doctors, and after three to five, you just keep our education part again and that goes on and on every day if we just stay in the home. So we are not working five hours. We just work again 10 hours. But if we're out, we're just working five hours and we can just do our stuff, talk with doctors. And come back to home and just rest.

20 I Well, that's actually really tough, like working every day, 10 hours. It's crazy.

21 B04 I mean. Not in normal and everything will be normal, you're just going to work 10 hours, but if we are home, we could still work in 10 hours. But if we are out, we're just working five hours.

22 I OK, and how is that when you are all the time at home, are you living alone right now or do you live with your family?

23 B04 Oh, I live with my family but they are in Adana. So I'm just living alone right now.

24 I Also during the whole pandemic.

25 B04 Yeah, they went back and forth and it's just go on and on to just go there one month, come back like one week, they just go again one month and come back. So I get used to live alone.

26 I And you have then you own working space to I mean, like with your desk and use your own space. OK, well then what has been the most difficult challenges for you during the Home Office work. Take your time.

27 B04 Let me just look at this thing, like I said before, trying to convince our doctors to do this online. It was really, really, really tricky part. But I mean, I think about the range between twenty-four between 60 or 70. The age thing is really hard for us to do with the older guys. I mean, in real life, by face to face, working with them is so hard and trying to convince them doing this online and wow, it was really hard, but we managed it. There are some ways we can do it, so. We tried our best and did it.

28 I How was them for that, actually? I mean, you say the doctors are like way older. Did you have problems actually with talking with them virtually. I mean, they have problems to enter the meetings or like connection problems or they didn't understand how to use the tool.

29 B04 I mean, in the beginning, even we had a problems because. You can't adapt the system before changing it, so it was bam, pandemic came and they said we're just going to work from home. Call the doctors and it was just like at the beginning, we just called the doctors and we just text message. But then it seemed like a serious thing. So at the beginning, they said it's going to pass in one month or two months. But we are just closed like one year so long and we start to start working by, like I said, MS Teams or Zoon and I mean. It was hard thing, but we managed to do it. I mean.

30 I Did you also receive laptops?

31 B04 Not, but when we work and we just have these iPads so we can just present some medical stuff to doctors and we just using that these things

32 I OK. OK, so at least you've got something you can work with.

33 B04 Yeah.

34 I OK, um, and I'm curious. So you are talking also mainly about the doctors, but you also are working in a team. Right. So in the mornings you say from eight to ten you are talking about this education stuff for example. Yeah. And you have you are also like a team member.

35 B04 Yes. We're like ten people. I mean, we're just working in Turkey. We are like 60 representatives, 10 in Istanbul, and it just keeps going and we are like seven groups or something.

36 I And, you know, keep your doctor and

37 B04 you can go.

38 I OK, so before the pandemic, you all saw each other in the office?

39 B04 No, not really. We don't work in office. We're just outside. I mean, our car is our office so lot. But like once in a week, twice in a week, we just went to the office. We just talk about some things or just one month, we don't do anything or just like like I said, our car is our office.

40 I Are you close with your team members?

41 B04 Yep.

42 I OK, so how do you communicate then with your team members? Do you communicate via teams, via calls or chat?

43 B04 Well, we have WhatsApp group with our director and without our director, so we mainly talk without the direct one and also we just talk with the phone by each other. Sometimes we have a major problem. We just go back to teams or Zoom, or it depends on what the topic is.

44 I OK, and with your director, what kind of communication tool do you use?

45 B04 Oh, we have a system that our director comes and checks in the field what we're doing. So that's at the beginning, like I said, I had a rough day. He was with me from 9:00 a.m. until the 5:00. So, yeah, I had a rough day with it. But it was a good thing that I mean, that's the way they keep track of what we are doing if we are doing the things right, doing the things wrong. So, yeah, other than that, he just mainly calls us or texts us from this group, like I said, 10 people and plus the director one.

46 I And this is then not via what's up or via WhatsApp.

47 B04 Yeah, it's via WhatsApp.

48 I And so you don't actually use any email, etc..

49 B04 No, no, he everyday he keeps sending e-mails about the market and how to do the sales and stuff, so we just mainly like, how can I say 70 percent like WhatsApp for telephone and 30 percent about mails. If you want to approximate the percentage. Well, it

depends on the day. Sometimes you just like spends 10 mails and stuff and know lots of things and it depends on the day, but mainly, like I said, 70, 30.

50 I And the meetings with the doctors, they are mainly. Already set up, right? I mean, you know, each day to which doctor you are going, yeah,

51 B04 we have a system in the iPad that gives you I mean, through the first week of a month, you just made a plan about the doctors and they just closed that system. And you can't change it. I mean, you have to do it by your plan. And in that day, in that point, that hour, you have to see the doctor. I mean, if you can change the time schedule in that during that day, but you can't add or just change the doctors or the system.

52 I OK, so how is it working then? I'm I just want to know when you are going to see the doctor...

53 B04 He's not there yet. Yeah. What do you do?

54 I Yeah.

55 B04 That's the stupid part. We even ask ourselves and even ask our doctors and they just say that's the system and you have to obey it somehow you have to see him or just I mean, talk to him. So we just changed our system. If we can't see the doctor, we just call it and just we just entered our system that we just called or texted.

56 I Mm hmm. OK, and how was it then when you couldn't even go to the hospital? I mean, you were staying at home. You could just have made a call when you didn't even I mean, you know, I'm kind of surprised because then you need to set up always a meeting with them, right. To see the doctor when you are from home. And sometimes the doctors don't even arrive to the meetings and then you just give them a call and say, hey, hey, why you didn't come to the meeting?

57 B04 I mean, we're not that kind of I mean, we can't ask our doctors that kind of stuff, but they have their own reasons to not to come or even not to open your phone. So. And I said you have to adapt and try new things. I mean, you can sometimes break the system by just entering that and nothing happens. So that's off topic.

58 I Oh, OK. OK, so actually the meetings then, for example, during lockdown, they are not really set up. You are like getting your plan during lockdown and then..

59 B04 Yea, it is this spontaneous. You just call someone and you just say hello, can we do a meeting. They say yes, you just answer that. So in Lockdown, our system was not closed and I mean. You can just change it. But if there's no pandemic, you cannot change. You cannot change it, you just enter there and it's fine, you have to do it.

60 I I say, OK,

61 B04 but when we're working up so I can enter someone that I'm not going to talk, so I just call someone if he's OK, we do it. If he's not, I erase that from system. I just try to

call someone or texted him. That keeps going on until we just met some criteria about the numbers.

62 I And then also doing I mean, when you compare now the calls with your doctors before the pandemic and during the pandemic, because, you know, when you talk with someone face to face, I think it's different than talking with them via call. Right. I mean, it must be also difficult, more difficult for you to convince them. Yes. Why actually not showing something or why not, you know, showing your face and your hands, your gestures? Was that really hard for you?

63 B04 How to answer that? As I said in the beginning it was, but and also, as you said, you can see they can't see any gestures or mimics and stuff, but in other ways, it was a good thing for us to show you our faces because they're not used to wearing masks. So they see us. I mean, they see if we laugh, if we just smile, if you're sad, via a camera. So it was so good in that part. But on other side of that, yeah, it was a bit quick. I mean, when you're just entered the room of the doctor, you can just stay there 10 minutes, 20 minutes, 30 minutes, depending if there's outside somewhat. But via these face cam stuff they just like we do that five minutes and see you and it was a bit quick thing.

64 I So. And was it for you also like that that in the meetings, I mean, what were you talking when you were in when you see them face to face, I talking actually mainly only about the products that you want to sell or also maybe a bit small talk that actually in the video call actually can't even mention it.

65 B04 It depends on the doctor when we just see them face to face, I mean, I worked like, I worked like, seventy percent stuff that isn't even about the products that we sell and 30 percent about products. Well, the company wants you to 50 50, so it depends how your doctors accept you so but in the face to face one, they just mainly want you to talk about the product. So it's a bit difficult for them to adapt. And also, they implemented a system like one month ago. You have to be with your director, with the doctor doing these face cam, I mean, team stuff or Zoom stuff, so. Oh, no. Yeah. Yeah. That that that was unbelievable. So. It changed from a 70 percent other stuff, 30 percent to full time, talking about the medical, yeah, it was a bit hard.

66 I Why you think they changed the boss now the meetings all the time.

67 B04 I don't know the Boss and director or whatever you call, yeah, they were just doing nothing, so it was not doing nothing. But yeah, I think you get the point. Yeah, the upper ones want them to do some stuff at us.

68 I So, yeah, they also want to control you in some way.

69 B04 And in the beginning just even wanted screenshots of we're doing the stuff. At the beginning it was like, it's impossible when you just open the cam and just take a screenshot because you just. I mean. How can I say,

70 I oh, you mean you needed to even make a screenshot, like when you have a video call..

71 B04 medical presentation? Yeah, medical. When you just share your own screen, you're doing the medical stuff, representing the medical stuff, and they just want their cam and my cam and then just want them that screenshot. It was just crazy.

72 I Yeah, it's crazy. OK..

73 B04 Yeah. Yes. It's strict about that stuff.

74 I But now you don't have to do this anymore.

75 B04 We don't do it. So it just they just seen us doing it. We're doing good. Do whatever you want.

76 I Oh ok. OK, so that's actually good. OK, so um. Just two more questions I have, so

77 B04 I have time so you can just...

78 I So how would you, you need to think about how I'm going to ask this question. If you would be your director, how would you actually change? Or how would you have done it like? What have you expected from your director actually to lead you

79 B04 in these things are not controlled by my directors, the upper ones do that, so. I couldn't change anything, but if you ask me if I had the power to do it. I wouldn't be so strict that you just have to take pictures and you just do that stuff. I mean, they forced us to do it like for a week. You have to do like five doctors. And next week it was just they have seen that it was a bit hard to do it. So they just let that number two go like three. And then just seen that it's still hard. So just let that how much, if you do it, is accepted. So. Like they also are company also adapted that it's not going to work, so because if you force doctors to do it, they're just not going to order your medical school, so. They also adapted that it's not going to work too much, so I don't know if I change it, this is the..I'd change the strict part.

80 I So, yeah, I would also definitely, um. Would you... Do you also see some good things in working at home?

81 B04 I mean, working outside.. I just, uh, when I'm outside, I walk like ten kilometres a day, but I'm in the home. I just like do Five hundred steps, something. Yeah, I mean,

82 I yeah, I mean, Istanbul is a big City,

83 B04 I mean, it's if you find something to work in home, I mean, it's it might be I mean, it's easy, but if you're a lazy person, it's just like horrible. So you have to find something. If you're inside the home it's OK. I mean. When my family's here, I just help my mom about the home stuff and cooks et cetera, but when they're gone, it was just like. I keep.. Like I became like a lazy person, so it was a bit I mean, it's hard, but if you find something to work from home, it's good. It's really good. I mean, working every day, 10

kilometres or just staying in the home, do whatever you want. Which one do you prefer... If you have something like me?

148 I It's crazy. Yeah, cool. So let me check one more time my notes by saying I actually asked every question.

149 B04 I mean, I can also add that this is the part that I talk about the doctors behind the pharmacy part. In the beginning they said you have to also do the stuff for the pharmacy. Mm hmm. I mean, called them by teams or the telephone or WhatsApp, we were used to talk with them with phone every time because we get orders from them. We just enter that into our system. So it wasn't not it was not a new thing for us to talk them via phone or WhatsApp, but they want us to talk them via teams or Zoom. It's not possible. What are you going to say to them? I mean, it is nonsense and we just said, no, we can't do that. And they accepted that part

150 I of why they wanted you to talk with them, via Teams or Zoom?

151 B04 I didn't ask that,

153 B04 OK, so we just ended that part with just by talking via phone or just that's why I didn't mention it about the pharmacy part. So but just to inform you. Yeah, I had to tell that.

154 I It's it's crazy sometimes I know that, um. OK, I have one last question. Do you think after the pandemic. You would still like to work some things at home and some days. Outside, if that would be possible.

155 B04 Yes, yes, I mean. Working home is like refreshment because. And when we're doing big meetings like 60 people and all the directors and bosses, we just do it like four times or five times in a year, but since the pandemic, we are doing it like six to seven times, because it's online. When we're doing that, we just stay inside home to get like two days off. We're doing that in home. We don't we don't go out. We don't work. We just mainly focus on the topics that we're going to talk. So it's a good thing to do because you're kind of free, but we have a rest day like so if everything goes well and everything is finished, I mean, about this pandemic, I can really use just one day off, like, not off but you got, what I meant. Yeah, but not working with doctors because during this time, they know that we're inside the house. So they're accepting that. But if everything passes, it might just seem a bit wrong for them while they are working in the hospital, we're working from the home and that might not just work, I think.

156 I Yeah, I think it really also depends on the on the job. But yeah, I mean, in some companies, they still say, OK, after a pandemic, we will still go back to normal. Everyone needs to be in office. Everyone needs to work outside of home. And some companies even say they will quit all their buildings, their office buildings, that everyone needs to work from home. For example, in Twitter, they do it now in America, like everyone needs to work from home. Now, they even shut down the whole building. I know in my work they changing it. Now, in my work, you can actually choose whether you want to work from

home or I mean, even one guy, he moved to another city and now he will always work from home.

157 B04 Also, my friend is working in IBM. They have a big building on Levent. At the beginning they entered at home. They didn't even go to the office once. He's still working from home. And they just wanted them to come once or twice, but they just, like: no we are good inside homes. So in IBM, they're just doing home stuff because they're just doing all the stuff online. So I don't know if they're talking, that is going to be like if everything even opens, they're just planning to do like one day inside the home, half of the people comes and other comes next day. My friend also said that they're planning some kind of thing like that if everything goes all right.

---

## **B05 Türkisch**

1 B05 Türkisch

2 I So before we start, I just want to tell you real quick what my topic is actually about. So I'm right now researching how people are adapting to the Home Office transition, and I'm thinking that there must be cultural differences between German people and Turkish people. I'm making this research about and I'm thinking the German people are coping differently with the Home Office situation than Turkish people, for example. And then I want to widen that to all other cultures. And yes, that's why I'm asking German and Turkish people right now. And yeah, so this is all about that. And then before we start, it would be good if you would introduce yourself and say quickly, what do you work for and what your job description is.

3 B05 OK, so [REDACTED] and I work for Siemens and I've been working for Siemens since 2013 and I am the H.R. Business Partners for businesses actually within Siemens. Yeah, I can summarize it like this.

4 I OK, perfect. So you also have a team under you, right, you are kind of a...

5 B05 No, we are four people in my team working as business partners and we all work alone. Actually, three of us have dedicated businesses that are responsible for and we have another business partner and she doesn't have a dedicated business, but she supports all of us, actually, and especially on certain processes that we all have in common, like with certain things that we do for the whole company business specific. She leads those processes, and she supports all of us, as I said.

6 I OK, perfect. That's great. OK, so first question would be actually what experience you already had regarding the Home Office before the pandemic. So you already worked in Home Office before or how was it?

7 B05 Actually released the guideline for remote working, I think approximately two years before the pandemic. And we did market research in Turkey as well as we saw how the other countries in Siemens apply it. And our policy covered that we advise employees to work remotely a couple of times a month. And it was very limited, actually. And we

mentioned that from a team of employees: only one can work remotely in one day, let's say I'm working remotely today then my team members would be in the office just in case. And it was it was more like a home office rather than a remote working. It was people weren't really going elsewhere. It was just you were at home basically, and it was very limited. And after the should I continue with the pandemic part? OK, and once the pandemic started, we actually released an email saying that unless it's necessary, you shouldn't come to the office because it creates the risk for us, for you. So we leave our remote working policy saying that we remove the daily office working recommendation and just say that, I mean, you don't have to come. You can use this remote working as much as you want. And so we removed that restriction. And last year in June, we were actually, we didn't think the pandemic will last this long. So in June last year, we were like, let's start planning how we will come back. And we were like making these assumptions that first one third of employees can come to the campus and then the next month, half of it will come. And then we kind of prioritized, according to their job families, like production related employees should come, like the corporate functions they need to be in the office all day to come. And then we were like explaining this to our country management. And then they were questioning us: everything is working OK, like, why do we have to come back? We don't have to unless it's necessary. So we completely changed our way of working, basically. So we said that we will use this campus and more so as the corporate identity centres, people will actually come to the offices unless they have to for, let's say, meeting or they have to like sign something or they can come in for networking or socializing. And we should actually give the priority to the new employees because most of them recently were hired during the pandemic. So they didn't actually get to see the offices or meet the people they work with. So we said that the priority should be the newcomers so they can understand the company culture and actually get to know people face to face. And so now our new policy: you don't have to work from home, you can work from anywhere. Let's say like we have summerhouses or like some people's home towns are different than here. So they can work from there as long as they have an Internet connection and so on, that they can work. Actually, we even did working remotely from other countries as well. And this will be very limited, obviously, because it can create risks for all, we added this to the policy, but there will be an approval process by the business then H.R. because, as I said, it's risky. So we want to really understand the reason why the person wants to work from another country and also during the pandemic, we said that we will create three working models and one is full time office. These are the people that have to come to the office every day because of their work. It's mostly production employees, production related workers. And we also had some people who don't have to come to the office every day. I mean, they can work remotely, but they want to, they want to come to the office every day. So we group these people as a full time office employees and then we have flexible employees. And this is like I think 90 percent of our employees that they will they work flexibly. They come to the office like a couple times. I mean, not right now because of the pandemic, but afterwards. And a couple of times they can come to the

office and a couple of days they can work from home. And we also have the third one is the full-time remote workers. These employees don't have to come to the office at all to work. It could be like software developers. They don't have to be in the office. I mean, they work from the computer all day long, or it could be sales or customer service or we have some functions working totally globally, like they don't work for Turkey and they work globally. So they don't have to be in the office. They work remotely anyway. So we group employees to three categories, basically. And for the full-time remote employees, we make a one-time payment so they can establish an office corner in their houses or wherever they will work remotely. So that was something new that we had this year.

8 I That's interesting. And the policy you mentioned, you actually I mean, it also is applicable for after the pandemic, right? Then you can say after the pandemic. And according to your opinion, you only changed actually this policy because of the pandemic. Right. I mean, if the pandemic wouldn't have happened, you wouldn't have changed the policy. Right now.

9 B05 It's no such a thing. No, I mean, we thought because we were like normal was coming to the office five times a week, you know, so and the plan was we will continue this during the pandemic, but then we will plan to come back into office once everything is more under control and during the pandemic we see that everything works looking like we knock on wood. We haven't had any problems in terms of productivity or business or whatever. And so everything is working fine. So there's no need to bring all these people to the offices again. And they can just, as I said, come to the office if they have to or if they want to socialize and stuff and also be in there on the campus we have like a gym as well. So some people might just want to come to use the gym and not even for work. It's closed right now because of the pandemic, but it will open afterwards. So that could be an option. I mean, you can just come for that to have lunch and socialize and then go back home if you want. I mean, I couldn't imagine having this kind of work before the pandemic. Actually, some managers were OK with working remotely, but some are so used to being in the offices every day. So they just couldn't really understand how a working remotely would work for such a long time. But I think now everybody accepts and even if you tell people to come back to the offices, I think it won't be able to because they're so used to it now.

10 I Yeah, and definitely. How was it for you? I mean, are you also right now used to work remotely? And do you like working remotely right now or would you go back to the office after the Pandemic?

11 B05 Not five times. You know, especially in the beginning, I think it was really nice because, you know, beforehand we had to wake up really early. And where we live is very heavy traffic city, actually. So I had to travel back and forth for a long time and, you know, you had to get dressed and everything. But at the beginning So just being at home and not like in your casual clothes and not putting makeup on and just being at home, it was really nice. The hard part was because when you were in the office, you have like lunch

already ready and served for you and you can just get your coffee and tea to your desk. So we have these perks that we didn't really appreciate, actually. But now being at home, you have to do everything by yourself, obviously, before breakfast, lunch and coffee and everything. So that kind of takes time. You know, before this, I wouldn't think that it would be a hassle, but just like thinking of what you will do and just creating the time to prepare it. And so that takes a toll on people. Actually, I live alone, so sometimes it gets really boring to be at home all the time. So and that's why I try to come to the office at least once a week. I think after the pandemic it will be like two days. Three days, I think I would come.

12 I And you're already (..) sorry, I just need to think of how I'm going to say the question. So how did you actually did it in the first week as a company when you said, OK, we might need to close now everything, because the numbers are very high and I mean everyone around the world, they close the companies within a week. Uh, how was that for you? Did you make some meetings with your teams or with the leaders and say, OK, how you need to process now?

13 B05 Actually, it happened really fast because over the couple of years Siemens have been really investing on digitalization. So we had the ability to work remotely. But at first, I mean, as you mentioned, yes, management teams have many meetings to see how this work and is also was heavily involved, Obviously. So because the processes mostly were digitalized, it wasn't too hard to work from home. But again, I mean, still and even though we worked remotely, we didn't have this many people trying to access the systems remotely. So at first there were some difficulties in terms of connection and it was kind of slow. But really quickly, it took care of it like they had a stronger infrastructure. So it wasn't like a burden or it didn't stop the business. I think we adopted it really fast. I mean, only the production continued to come, obviously, because they can't work remotely. So they had to come. And we have customer service people working on customer sites. And so they had to continue there, their life in that sense didn't change. But they were under more risk than us, obviously, because we were working remotely. So they were taking this risk and actually going to the office. I think it was a bit harder for them because of that stress. But, you know, I think we adopted really fast, actually, I must say.

14 I And did you do some trainings to say how we need to talk with the employees when they feel socially disconnected, when they have problems at home, for example, because there are lots of women now with their children at home and, you know, you don't have any place where you can work.

15 B05 We didn't ourselves, but we had a couple of speakers that had virtual meetings, just like explaining how the world is changing. And we had like specific things for the mothers being at home. And also we have a lot of online trainings governed by Siemens Germany. And so we shared lots of links for those trainings, like we picked the trainings that could be helpful on remote working and we shared them on a weekly basis so people can adopt. Actually, I think it has been very helpful. I think people got used to it. And it is very difficult actually for people with kids most of the time. And we get feedback from them

because now the schools are closed as well. So the kids are doing online education and they always say, like, you can't just leave them alone because they won't do it, like the connection would be lost and then they will just start playing video games and stuff. They won't just try to connect again. So you always have to take care of them. And things like and the people's houses are not actually big enough to have everybody at home working on at the same time. So that was the challenge for them as well. We had cases like, as I said, I live alone and certain people who live alone that they feel very depressed for being so lonely all the time. We have agreement with the external company, and you can get psychological support from there, like we have, I think eight sessions, if I'm not mistaken, for free, you can get support. So during the pandemic, the usage of this has increased a lot. I think that also supports it as well. And right now, we started to work with an industrial psychologist and it's been a couple months and we just randomly picked some names from each businesses and depending on their sizes, we had the sample groups basically. And the industrial psychologist is having kind of like interviews with them. And she's trying to map the psychology, let's say, of our company. And then she will prepare a report for us and then we will see how we did and which actions we should take afterwards, that would be something also that will give us a good idea as well. And we did two survey, like post checks during the pandemic. And just to see if people are OK with remote working, interesting indeed: the first survey we did was a bit higher than the second survey. Not a very significant difference, but I think because the period was so long and it's also like being under lockdown for a long time. So I think it was difficult to be actually at home all the time. So the percentage slightly decreased during our second post check.

16 I OK, that's interesting. And did you also see some differences according to departments or genders or something in the survey?

17 B05 We didn't do we didn't actually go that deep down. It was just very generic ones. So I we don't see the genders or anything like that or the business type, it was very general. But from our talk with employees and managers, we know that, as I said, it's mostly females who are struggling because I noticed that male with the children and wives at home, they would just come to the office as much as they can. So after that, all that chaos. But women obviously has to take care, so. Now, I think it was also good for new mothers. We had a lot of new mothers this year. I thought it might be the same in Germany as well. And because you were have thought it was much easier for me for mothers to take care of their kids. So I think that was a good chance for them.

18 I Yeah, definitely. Um. And, um, how was it for yourself when you were working at home? Did you need to change something in your work routine to be more productive, like staying like waking up at the same time, making breakfast at the same time and stuff like that?

19 B05 The routine definitely changed. I don't I used to have a routine because it's like you come to the office every day doing the same time. You will have your breakfast and you will have your lunch break. But right now, like since I've been working from home,

I usually don't have lunch, like I haven't had it yet. Usually I just combine lunch and breakfast together because first I'm so tired of making food the second I just don't have that time. And I think the productivity increased a lot this is what everybody's said because they're not that we don't commute to work. So there's no shutdown basically. So every hour is a working time. I think that's also something that could be in the long run make people burn out, because normally people wouldn't have meetings before 9:00 or like we wouldn't have meetings much after 5:00, but now every hour people will send a meeting invite.

20 I And especially you have like one meeting after another and you're like nonstop in calls. And that's actually also really retiring.

21 B05 And then normally when we were in the office, like, if I have something in my mind, I could just go up to that person and just ask it and get it done in like five minutes, basically. But now that we don't have this opportunity, like, you have to have a meeting for every little thing. So and usually during the day, it just goes with the meetings and at night you can basically read your mails or get things done. There's not much time during the day, unfortunately.

22 I Do you set yourself a time when you say, OK, I'm only going to vote from that? That that time of the day to that time of day, like you say, OK, at six PM, I'm going to shut my computer down.

23 B05 I mean, even if I want, I couldn't.

24 I And it's I know it's hard.

25 B05 I mean, you can't even plan your breaks during the day because the phone will come and then all your day might change in seconds. So you don't know what will come. I mean, even if sometimes I try to block hours during the day just so I can actually work on something, but eventually I have to, like, open those hours because it needs to be a meeting or something. So you just change. So now we also send out a mail and we call the balance because we get this feedback a lot from employees. Like there's no work life balance, it's just too busy. And so just like reminding them not to send meetings really early or late, try to give people lunch breaks. And if they have like back-to-back meetings, like let's not try to put it afterwards. And usually we always like something meetings or meeting requests for an hour. But does it really have to be an hour, make it 15 minutes or they have a little break before they start their next meeting. And then we also initiate some online learning or trainings on this topic as well, like how to balance your work life? I think because it's time for people, they try to actually make the time to take breaks during the day. But again, it's it's not something that you can always do. Sometimes you have to work at length and during the weekend. So it's part of the job.

26 I Yeah. And unfortunately, you also said you're working in a team together. How was that in the team? Did you also say, OK, we need to have some coffee, break some

virtual coffee breaks together or I know some virtual events together to freshen up your mind, such things like that?

27 B05 Um, we did a couple times in the beginning, actually, but right now we do.... We have a WhatsApp group with my team. So every day, several times we just you know, you either ask questions about work or we just like make fun of something like we're very close that we don't continue, but we try to go out together if we can if there's no Lockdown and we have met either in the office or outside a couple of times as well. So we try to see each other as much as we can. And other than that, we didn't. But I know that there are some businesses who did that and before the things went really bad actually before the numbers increased so much. And teams would meet outside and just go for walks or just like sit in the park and eat something, things like that. But because the numbers increase significantly in like the winters, basically since mid-May, the numbers were a little higher. So they didn't actually get to socialize like this. So mostly do virtual meetings. Like coffee talks, yeah.

28 I OK, and those if you would have such virtual meetings, you always set them up, right? You don't talk spontaneously and say you call them and say, OK, let's have a virtual coffee and stuff or it's all set. So I said, OK.

29 B05 It's like reoccurring event in your life.

30 I Yeah, yeah. Yeah. And how. Then I'm going to say it, um, how do you normally communicate within your team? I mean, when you are working from home, do you communicate mainly via this WhatsApp group or also via email or teams or.

31 B05 I know all of them.

32 I All of them. OK, OK. So but for example, if you want to just know something from your colleague, you also just call them and ask them.

33 B05 Exactly. But because we have meetings all day usually, so sometimes we can touch each other on the phone. And so if it's a quick question and then we usually use WhatsApp, but if it's something that we will look after, ones that we want to, like, formally inform each other, then we will definitely use mail. But other than that, teams, WhatsApp, we use them all.

34 I OK, and in the meetings, when you have meetings with several other people, not only with your team, do you in the beginning have small talks or do you directly come to the topic?

35 B05 The small talk is longer than being in the office. Actually, normally in the office it will be just like, hi, how are you doing? And then you will start talking business. But now I think because people are really in meetings to have the social connection and that like meeting partner. 15 minutes now.

36 I Yeah, I also it's also well, for us, everyone said that I already interviewed before, they always said this and we'll talk now take longer time, which is great, you know, be-

cause then, you know, it's people need to connect with each other and they appreciate it more. That's actually really important. Cool. Um, did you somehow feel that doing this communication to your home office, I mean, for you personally, but also in general in Siemens, that there has to be more conflicts or I mean, because you communicate via email and there can be miscommunications or some subgroups can build up and there might be some conflict in between.

37 B05 And actually, I think in that sense, communication got better. And normally, like back in the day when we were in the office, we would people would come up to us with conflicts more, I think, because there was so much more interaction with people. I mean, you worked all together every day, so we would have more conflict. But now it's more if you connect with people just strictly on business right now. So there's less conflict in that side.

38 I Mm hmm. Yeah. Well, um, OK, let me see what else questions do I have at home for you? What is the ideal form of communication? I mean, working independent. I mean, working from home right now for business.

39 B05 I mean, yes. Um, I actually and I am mostly teams and mail.

40 I OK, OK, I have also one another question. When you have meetings, do you have your camera open usually or not?

41 B05 It depends on the hours and who I talk to basically. And meetings with country manager, they always turn the camera on. So if there's a meeting with them, we know that people have the camera on. So you're prepared for that. But if it's a meeting among us, we don't do it or some people do it just so we can see each other. I usually prefer not turning camera on, to be honest, because I don't know, I couldn't, I guess, or get used to it. But at the same time, I know that it's better actually to have the camera on for better connection. To be honest, I think it's better to have it all. But sometimes it gets tiring to have like cameras on all the time. Like it's like someone's watching you kind of feeling it.

42 I Yeah, definitely. Also, I mean, you have also the background and you feel inside the home and they say, OK, I haven't tidied up to us and. OK, I have. Something about leadership, you already said that there has been trainings and stuff, and did you feel like employees were complaining about their leaders or team leaders, that they may be put too much control on them or to less control such things?

43 B05 And actually, I think it was the beginning of the pandemic that we were questioning how the company leaders are taking care of this situation, and we it was one of the questions on our post check. And it's got a very high rating that employees mentioning the leaders on the company took very fast actions and they are happy with the leadership style. We didn't receive, I can't even think of a complaint, that I got from employees regarding the leadership. I think everybody knows what they have to do. So regardless of their home or not, they do it anyway. I mean, if there's a problem, it shows if things are not getting done. But we haven't received any complaints about either working remotely that

people are not doing their work or their managers being too controlling over this. I think there's a good balance going on here.

44 I That's interesting. That's really interesting. Um, let's see something else. Um. The. So actually, we are the last questions, because you already take to every question that I'm having.

45 B05 So I'm so used to doing things like this about this topic, like other companies call us on this topic as well. So I just like I'm so used to explaining this report, probably I go faster.

46 I Yeah, that's actually perfect, you know, because when I was talking with Alice and she said, yeah, actually she's doing that kind of project in Siemens, I said, oh my God, I need to interview because I mean, with the other ones I'm interviewing, they don't really know what I want to hear. And for you, I mean, it definitely said I want to hear. That's great. So the last question is. How would you evaluate the switch to a home office for you personally? So what has been the biggest challenges for you and what was the best for you?

47 B05 I think because I live along it, it is kind of lonely to be at home like five times a week and also because of the lockdown we were at home during the weekend as well. So I try to be really, really long just being myself. I was thinking I will start talking to the walls. So like, I was just so lonesome and I got a cat actually during this time but the best part is and also not like socializing with your friends like you. And when we were in the office, like somebody sitting next to me will just like talk on the phone with somebody and just like discussing or something. And then I will have the chance to hear what's going on with other businesses as well. And so because the other business partners are responsible from other businesses. So I will get the whole picture basically of the company. But right now, unless we do this regular calls on what we are doing, which happens, by the way, every other week and this doesn't happen, then I don't get to know what's going on with their businesses or with their employees. So the information sharing kind of got limited. So, I mean, we haven't had any problems because of this. We try to inform each other a lot, but it's extra effort, obviously. I mean, we are a team that works really closely and we get along really well. So we actually make the effort to inform each other about these things. But if it's maybe in other teams, it could be more difficult if they don't have that connection or if somebody really doesn't want to spend the time to inform others, that could be a problem. And but at the same time, it's nice to not think about what to wear tomorrow for putting makeup on. I don't get I don't have to wake up really early as before. And also, as I said, commuting was a problem here. So we actually get to save like at least two hours during the day from that. So that's a big advantage, I must say.

48 I Yeah, definitely. Also for me, I have actually one last question that I was thinking about, because in Seamans, it's kind of international company. I'm sure you also have some people who are for rain working in Siemens, Turkey. I don't know whether you know

what, I'm just giving a shot. And did you feel that some nationalities had problems in your company while working remotely or not?

49 B05 Most of them we call them delegates, by the way, they're usually called the more common term and most of them are here with their families. So I don't think it was too difficult for that because they at least they had their families here with that. We don't have many actually right now here. But I didn't hear anything that's specific for them, to be honest. I mean, it was hard for everybody anyway. Your home, you're under lockdown all the time and you're afraid you don't know, especially in the beginning, that we didn't really know what this virus is like, how it will how you will get affected and everything. So I think it was really hard at the beginning for everybody, but I didn't hear, like, specific things for them. So I don't have much information on that.

50 I I actually I also don't think they...

51 B05 But it's a really good question I should look into that. So, yeah. Well, we had limited I think we had like five main.

52 I So yeah I, I think also for them it's hard to complain. I don't think they would dare maybe to complain about that, but yeah definitely. It's interesting. Yeah. That's is actually. Thank you. Thank you so, so, so much.

53 B05 And afterwards if you have any questions, you can always just write me an email and then if you do, we will connect again.

54 I thank you very much. And maybe we will see each other face to face when Alice is holding a presentation. Maybe I could show you some things you do and then have a good day today and hopefully not that stressful.

55 B05 Thank you. Have a goodbye to you.

---

## **B07 Türkisch**

1 B07 Türkisch

2 I Also zu Anfang wäre es super, wenn du kurz sagen könntest, wer du bist. Du kannst das auch anonym halten. Nur halt sagen, welche Position du einnimmst und was du für einen Job hast.

3 B07 Okay. [REDACTED]. Ich bin 27 Jahre alt. Ich arbeite derzeit bei der BMW Group im Halbleiter Management. Versorgung. Genau das mache ich jetzt seit März. Vorher war ich im Einkauf, hab die Tank Abspiel Ventile eingekauft. Also im Einkauf Antrieb tätig. Hab mein Master abgeschlossen im International Management an der Munich Business School.

4 I Genau. Okay, perfekt. Wo du jetzt bist bei dem Halbleiter Management hast du, du arbeitest in einem Team zusammen.

5 B07 Genau. Ich arbeite in dem Team von circa 20 25 Leuten.

6 I Okay, du hast aber keine Angestellten unter dir?

7 B07 Nein. Okay.

8 I So, die erste Frage wäre im Endeffekt, ob du vorher schon mal Erfahrung hattest mit Homeoffice arbeiten vor der Pandemie.

9 B07 Ja, ich habe tatsächlich vor der Pandemie schon mehrmals Homeoffice gemacht. Ich war ja früher in einer ganz anderen Abteilung. Ich war im HR Management bei BMW, hab da meine Masterarbeit geschrieben über die BMW Group Arbeitswelten. Das ist ein Innovations-Konzept der BMW Group zur Personalentwicklung. Also im Rahmen von Arbeit 4.0 werden ja neue Arbeitswelten geschaffen, die genau auf diese unterschiedlichen, Ja wie soll man sagen, Arbeits-Aktivitäten halt gezielt entwickelt wurden. Das sind unterschiedliche Summierungen und ich habe da die Mitarbeitermotivation analysiert und das verglichen mit dem klassischen Arbeitsplatz und Umfeld. Und ich hab da auch so eine Umfrage durchgeführt haben circa 2000 über 2000 BMW Mitarbeiter teilgenommen. Und dadurch, dass ich halt schon in dieser Personalabteilung war und das Thema Homeoffice auch wirklich ein sehr, sehr wichtiger Aspekt dieses Konzeptes war, haben wir halt bei uns vor allem in der Abteilung oder grundsätzlich auch in PE Ressort, also in Personal Ressort der BMW Group sehr sehr oft Homeoffice auch durchgeführt, was aber noch nicht so wirklich ausrolliert war in den anderen Ressorts oder in den anderen Bereichen. Da war das noch nicht so wirklich gang und gebe. Tatsächlich, die BMW Group ist ja wirklich auch ein wie soll ich sagen bisschen ja, auch konservativer, das Unternehmen und Homeoffice war noch nicht so wirklich verbreitet, außer in der Personalabteilung. Also da hat man das Ganze schon oft umgesetzt. Von daher hab ich da schon in der Hinsicht etwas an Erfahrung sammeln dürfen.

10 I Und was waren die Beweggründe dafür, dass du Home-Office, dass du damals oft in Home-Office gegangen bist?

11 B07 Haha. Ich hab ja nebenbei studiert. Ich hab ja meine Masterarbeit geschrieben und hatte auch die ein oder andere Vorlesung und deswegen hat sich das zeitlich einfach auch gar nicht rentiert, dann nochmal in die Arbeit zu fahren. Vor allem, weil ich halt auch in Trudering-Riem wohne. Das ist halt ziemlich weit. Meine Universität ist recht zentral, aber die BMW Group ist ja im Norden und deswegen hätte ich da sehr, sehr viel Zeit verloren, vor allem auch im Verkehr. Und ja, wenn das die Führungskraft dann auch akzeptiert und toleriert und das unterstützt, dann kann man definitiv Homeoffice machen.

12 I okay, du hast ja schon mal einige Fragen gleich mit abgehakt, die ich fragen wollte. Dann kannst du mir sagen, wie das dann so war am Anfang der Pandemie. Wie das so war mit der Umstellung ins Homeoffice.

13 B07 Also ich muss ehrlich zugeben, dass meine vorherige Chefin selbst als die Pandemie ausgebrochen ist, das befremdet hat, als wir gesagt haben, wir wollen Homeoffice machen. Ich weiß nicht, ob. Ja, also sie ist halt eine sehr, sehr taffe Frau und vielleicht hat sie das noch nicht damals so wirklich ernst genommen. Und für mich war das

so! Ich war total in Panik, wollte nicht ins Büro, wollte von zuhause aus arbeiten, hab das Thema angesprochen, die Bitte weitergegeben, aber es wurde nicht so wirklich akzeptiert. Und deswegen war ich halt ja einmal in zwei Wochen oder so im Homeoffice. Und dann erst später, als das Ganze dann auch von der Regierung und rechtlich gesehen dann halt auch genehmigt wurde. Dass die Arbeitnehmer Homeoffice machen sollen und dürfen und dass sie das selber entscheiden können, hat ja auch die BMW Group dann beschlossen. Ok, äh, ihr könnt Homeoffice machen, es ist euch überlassen und da dann wirklich langfristig Homeoffice zu machen. Ja, also vom sozialen Aspekt her hats mir jetzt nicht so gut gefallen. Aber dadurch, dass ich halt mein eigenes großes Zimmer hier habe, es ist sehr offen und hell im Zimmer. Ich habe viel Platz und auch mein Equipment hat gestimmt. Von daher war das für mich schon von Vorteil. Ich hab mich sicherer gefühlt und ich habe dadurch sehr, sehr viel Zeit für mich gewonnen. Wovon ich profitieren konnte, sei es Sportaktivitäten, die ich dann zuhause gemacht habe oder mehr Zeit im Haushalt und so weiter. Also dahingehend war das schon profitabel für mich.

14 I Hattest du das Gefühl, dass jetzt im Vergleich zu Anfang der Pandemie und vielleicht auch jetzt sogar deine Arbeits-Performance sich irgendwie wieder beeinträchtigt oder verbessert hat.

15 B07 Also die Arbeit, die ich sowieso ohnehin alleine tätigen muss, um. Daraufhin sehe ich jetzt ehrlich gesagt keinen Einfluss, weil ob ich jetzt die eigenständige Arbeit, die ich verrichten muss zu Hause mache oder im Office. Das spielt keine Rolle, das ist unabhängig davon meine Performance ist da, ist gleichgeblieben, würde ich sagen. Aber alles, was halt so Gruppenarbeiten angeht, wenn man jetzt an einem Projekt arbeitet oder beispielsweise wir konnten ja auch gar keinen Workshop mehr machen. Da finde ich halt schon das, dass es halt schwierig ist im Homeoffice. Gerade wenn man jetzt beispielsweise an einem Pilotprojekt arbeitet. Prozesse, die halt noch nicht bestehen. Und vor allem, wenn halt auch noch externe Partner involviert sind und das alles dann über Teams Skype zu besprechen. Ist schon schwieriger, wenn vor Ort in einem Besprechungsraum die Teilnehmer präsent sind und wir ein Thema bearbeiten, was halt gerade neu in der Entstehung ist. Vor allem das ist es ist schon schwierig, ja. Da sehe ich schon einen erheblichen Unterschied in der Performance.

16 I Kannst du das vielleicht nochmal so spezifizieren, wo genau du Schwierigkeiten dann liegen könnten?

17 B07 Also ich erarbeite aktuell, ich kann jetzt keine Inhalte sagen, aber wir erarbeiten aktuell ein Pilotprojekt. Und da sind mehrere externe Partner eingebunden und wir haben einen Jour-Fix. Einmal die Woche eine Stunde gibts dann Get-Together und die Themen werden durchgesprochen und ich hab das Gefühl, wir kommen nicht so wirklich voran. Da fehlt halt einfach so dieser persönliche Bezug und damit verbunden auch so ein Engagement. Und ich habe das Gefühl, dass eben durch das Homeoffice, das halt jeder an seinem Laptop sitzt und niemand niemanden sieht. Also auch wenn eine Kamera da

geöffnet ist es gerade bei so einem Thema, was halt komplett neu im Entstehen ist. Ist man nicht so wirklich produktiv.

18 I Oh, das ist echt interessant, was du da gerade sagst. Hast du dann auch das Gefühl, dass wenn ihr jetzt im Team virtuell arbeitet, dass das dann eben auch vielleicht zu Missverständnissen führen kann? Kommunikationstechnisch gesehen

19 B07 auf jeden Fall. Also wir versuchen beispielsweise eine vertragliche Vereinbarung zu finden, wer mit wem ein Vertragsverhältnis haben wird, wer mit wem welche Information teilen wird und wohin wo hin es ein Geldfluss gibt. Das versuchen wir zu erarbeiten beispielsweise und gerade das aufzuzeigen und das dann in Worte zu fassen und dann vielleicht auch nochmal in einer anderen Sprache, in englischer Sprache beispielsweise. Es ist schon schwierig,

20 I wo und wie kommuniziert ihr im Team miteinander. Du hast schon gemeint, Teams und E-Mail, glaub ich, hab ich durchgehört.

21 B07 Teams und Skype ja, aber überwiegend Teams. Es werden halt Präsentationen geshared und Dokumente.

22 I Und wie ist das für dich so mit diesen Dingen zu kommunizieren? Weil es ist natürlich schwierig, finde ich. Also für mich ist es schwierig mit Email z.B. kommunizieren. Für mich ist es einfacher via Teams zu kommunizieren. Wie ist es für dich so? Also, was ist die ideale Kommunikations-Methode für virtuelles Arbeiten für dich?

23 B07 Für virtuelles Arbeiten. Es kommt eigentlich drauf an, also wenn das wirklich eine Information ist, die. Ja, wie soll ich sagen, es gibt halt Informationen, die share ich gerne per E-Mail schriftlich, weil es kurz und prägnant ist. Und weil's weniger zu Missverständnissen führt und diese Information auch gespeichert ist irgendwo und wenn aber wirklich mehrere Parteien involviert sind und eine Information nur ein Beitrag oder ein Input sein sollen, dann finde ich das schon besser, wenn man das per Telefon per Video kommuniziert.

24 I Du hast doch gemeint, dass also es wird jetzt eine Kulturfrage, die ich jetzt stellen werde, dass ihr mit externen Partnern zusammenarbeitet. Die sind wahrscheinlich auch aus anderen Kulturen, nehme ich mal an. Oder weil ihr euch manchmal auf Englisch unterhalten müssen. Hast du das Gefühl, dass z.B. die Meeting-Strukturen sich verändern, je nachdem, ob du z.B. mit nur Deutschen in einem Meeting bist oder ob andere Kulturen z.B. dran teilnehmen? Genau.

25 B07 Wir müssen halt unsere Meetings auch in unterschiedlichen Zeitzonen aufsetzen. Das ist der eine Punkt. Ja, also wenn ich jetzt beispielsweise mit Kollegen oder Vertragspartnern in Japan kommuniziere, dann muss ich recht früh aufstehen, wenn ich mit Kollegen ja in den USA beispielsweise spreche dann ist es am späten Nachmittag beispielsweise also die unterschiedlichen Zeitzonen immer berücksichtigen. Dadurch, dass wir halt sehr, sehr informative Inputs geben, sehe ich jetzt nicht so wirklich Unterschiede. Ja, ich mein, es kommt drauf an, beispielsweise in Japan gibt's ja auch eine sehr, sehr

starke Hierarchie und gerade wenn man diese Person auch nicht persönlich trifft, da halt Akzeptanz zu schaffen als nicht Teamleaderin oder als Abteilungsleiterin beispielsweise. Weil wir doch ziemlich flache Hierarchien haben bei uns in Deutschland. Das ist in der Türkei z.B. auch so. Ziemlich starke Hierarchien gibt's dort auch. Ja, ist es. Ist es vielleicht nochmal umso schwieriger, Akzeptanz zu schaffen, Informationen weiterzuleiten und vielleicht auch irgendwo die Wichtigkeit einer bestimmten Information zu übertragen.

26 I Hast du das Gefühl, dass sich auch die also wenn du es jetzt vergleichst. Wenn du ein Meeting hast jetzt und ein Meeting vor der Pandemie, dass sich z.B. auch die Kommunikation verändert hat, dass ihr mehr Smalltalk macht bei den Meetings davor, also bevor z.B. zum eigentlichen Thema des Meetings kommt, dass ihr vielleicht irgendwie auf sowas mehr acht gibt.

27 B07 Am Anfang der Pandemie gab es immer Smalltalk mit dem Inhalt. Und was ist denn so die, das Verhältnis Home Office zu Office bei euch? Wo bist du gerade? Im Office oder im Homeoffice? Und solche Sachen. Aber mittlerweile ist es jetzt das New Normal geworden. Also spricht jetzt keiner mehr an. Wir fragen uns nicht mehr, ob wir im Office oder im Home Office sind, oder? Wir haben über Corona wird auch nicht mehr wirklich gesprochen

28 I und persönliche Sachen spricht er z.B. gar nicht an. Also das ist jetzt nicht mit Kunden, aber zum Beispiel, wenn ihr jetzt ein Team Meeting habt, dass ihr vielleicht Social Check-In macht oder irgendwie sowas, um halt diese Distanz in der Virtualität zu überbrücken.

29 B07 Doch, also im Team, in die er schon, da gibts schon schon Smalltalk, also werden auch persönliche Dinge besprochen. Kurz. Am Anfang doch Doch.

30 I Hat dir dann auch immer Dailys in der Früh?

31 B07 Genau wie haben am Morgen runden jeden zweiten Tag. Bis vor kurzem Jeden Morgen. Aber jetzt seit 2 3 Wochen, jeden zweiten Tag ne kurze Morgenrunde.

32 I Und wie findest du diese Morgenrunden für dich persönlich?

33 B07 Ich finde es ganz gut. Also es ist halt für mich wie so einen Catch-up. Welche neuen Themen gibt es? Hat irgendjemand eine spezifische Frage, mit der er nicht vorankommt? Man kann da halt nochmal seine Fragen stellen, sich nochmal kurz austauschen. Ich finde es auch immer ganz gut, dass man halt auch wenn man nur die Stimme hört, von dem ein oder anderen Kollegen einfach mal zu wissen, man ist nicht allein. Wir sind ein Team. Wir sprechen uns ab, jeden Tag, jeden zweiten Tag. Und wer Unterstützung braucht, kann seine Themen gerne in dieser Morgenrunde auch ansprechen. Genau.

34 I Und wie sieht es dann mit dem Gruppen Zusammenhalt aus? Hast du das Gefühl, dass das Homeoffice so die Team Zusammenarbeit also in dem Team ist mir ja auch vielleicht mit Kollegen befreundet oder dass man sich halt einfach besser versteht. Hast

du das Gefühl, dass man sich da mehr distanziert zu den Teamkollegen, dass man so ein bisschen die. Ja, diese Team Atmosphäre verliert.

35 B07 ja, man verliert definitiv eine Team Atmosphäre, wenn man nur im Homeoffice ist. Weil ich bin ja seit März diesen Jahres in dieser Abteilung und ich hatte am Anfang meine Bedenken, wie das jetzt für mich wird, vor allem die Einarbeitung. Ich möchte ja so viel wie möglich und so schnell wie möglich mitnehmen und lernen und eingearbeitet sein. Wenn ich nicht ein bis zweimal die Woche und im ersten Monat fast jeden Tag ins Office gegangen wäre, dann hätte ich jetzt nicht das Verhältnis, was ich zu meinem Kollegen habe. Also ich hatte immer noch fast die Hälfte gar nicht kennengelernt. Aber die andere Hälfte? Ja, die kenne ich jetzt. Und wenn ich denen keinen Kaffee Termin oder kein Lunch-Termin also eigenständig jetzt eingestellt hätte. Es war wirklich so meine Initiative, dass ich auf die zugegangen bin, dass ich denen geschrieben hab auf Skype. Und dass ich dann Termine eingestellt hab und wir uns dann getroffen haben in der Kantine mit Maske und allem drum und dran, dann würde ich mich nicht so wohlfühlen, wie ich mich jetzt fühle, dass es mir schon sehr wichtig, dass sich die Leute persönlich kenne, dass wir zumindest mal uns ausgesprochen haben und darauf basierend, kann ich dann auch auf die Leute zugehen und Fragen stellen. Sowas halt. Das ist schon super wichtig.

36 I Habt ihr jetzt bei euch auch so virtuell Coffee Breaks oder irgendwie so Team Events, die nichts mit Arbeit bezogen sind, sondern halt einfach nur um sich zu sehen. Virtueller wenigstens.

37 B07 Nein, nur themenbezogene Meetings.

38 I Okay. Würdest du dir zum Beispiel sowas wünschen, dass man mal so um 4 Uhr nachmittags oder so eine Viertelstunde sich trifft auf einen Kaffee? Also virtuell?

39 B07 Ich fänds super cool, aber. Ich glaube, das ist halt mehr so.. Wie soll ich sagen, es ist halt mehr so in Start-up Business verankert vielleicht, weil solche nicht Business bezogenen Meetings ich mein, klar, also gibt's halt auch bei BMW, ne, dass man sich halt mal After Work trifft. Irgendwie gemeinsam in einen Biergarten geht oder so.. Gab schon vorher. Aber gibt's aktuell einfach nicht. Aber ich fänds. Ich fänd es schon cool. Also ich würde daran auch teilnehmen, wenn es gäbe.

40 I Du hast vorhin schon erwähnt, dass deine Chefin da am Anfang, also nicht Probleme gemacht hat, aber jetzt die Einstellung zum Homeoffice nicht positiv war. Kannst du da vielleicht nochmal kurz darauf eingehen, warum du denkst, dass sie jetzt nicht euch im Homeoffice sehen wollte?

41 B07 Ja, das mit dem Thema hab ich mich auch ganz lange während meiner Masterarbeit befasst. Viele Vorgesetzte haben ein negatives Bild von Home-Office, weil sie der Ansicht sind, dass die Kontrolle dadurch verlieren. Wenn ich nicht weiß, welcher Mitarbeiter sich wann mit welcher Aufgabe beschäftigt und wo dann verlier ich die Kontrolle über mein Team und ja ich glaube, Vorgesetzte wollen schon immer wissen, wo du bist und welche Aufgaben dich beschäftigen, wollen halt einfach Ergebnisse sehen und wenn

sie nicht, ja wenn dann viele im Homeoffice sind oder alle im Homeoffice sind, ist vielleicht halt eben diese Angst davor, dass die Mitarbeiter demotiviert sind und ja keine Leistungen bringen.

42 I Tschuldigung. Wie ist das so für dich? Was hättest du dir also jetzt unabhängig von deinem jetzigen Chef gesehen? Aber wie würdest du dir so deinen perfekten Führungsstil vorstellen? Wenn du jetzt non Stop im Homeoffice arbeiten würdest?

43 B07 Ja, auf jeden Fall partizipativer Führungsstil. Gott, hab ich das richtig gesagt? Es gibt ja noch den Autoritären, den laissez-faire und partizipativ.

44 I Genau. Ja, aber ich mein, ist es dann für dich so z.B. dass du halt schon noch haben möchtest, dass du deinem Chef, dass dein Chef, immer weiß, welche Aufgaben du machst und dass du z.B. sagst Okay, ich hätte schon gern entweder einmal oder zweimal die Woche, dass ich mich mit ihm oder ihr treffen kann und meine Aufgaben besprechen können und dass er z.B. auch weiß, in welche Richtung wir gehen. Oder ist es für dich so, dass du sagst ich möchte schon täglich, dass er oder sie weiß, was ich mache und so.

45 B07 Also ich finde, jede Führungskraft sollte seinen Mitarbeitern eine Orientierung geben. Und wie gesagt, ich bin jetzt in dieser Branche ja auch ganz neu und mein Onboarding geht noch weiter. Und mir ist das schon sehr wichtig, dass ich einen regelmäßigen Austausch habe mit meinem Chefs oder vielleicht auch mit meinem Arbeits-Partner. Wir arbeiten in Zweierteams auch und das wäre mir too much. Wenn ich meinem Chef jeden Tag. Oder vielleicht auch. Ja, wenn ich ihm jeden Tag berichten müsste, was ich mache. Und gerade wie es jetzt ist, also jeder kann selber entscheiden, ob er von Zuhause oder im Office arbeitet. Das finde ich schon mal ganz gut, weil die Entscheidung muss auch, also die müssen wir auch selber tragen weil wir sind diejenigen, die jene Arbeit leisten müssen und wir sind in einer Pandemie. Und das ist eine Situation, mit der jeder individuell irgendwie sich befassen muss. Und deswegen musste muss ich das auch selber entscheiden, wie ich das handhabe und wie ich mich fühle. Ich entscheide nach meinem eigenen Gefühl und nach meinen eigenen Bedürfnissen. Aber ich muss meiner Pflicht selbstverständlich nachgehen. Ich muss die Leistung erbringen, die erwartet wird und regelmäßiger Austausch mit dem Vorgesetzten ist erforderlich und wichtig und richtig. Aber das wär mir auf jeden Fall unangenehm, wenn mein Chef jetzt aufgrund dieser Situation im Homeoffice langfristig weiß ich nicht, irgendwie jeden Tag er von mir dann Bericht verlangt.

46 I Cool. Wir sind eigentlich jetzt schon fast am Ende. Ich hab jetzt auch zwei so Fragen, die jetzt sehr generell eigentlich sind. Einmal wie würdest du jetzt so die Umstellung ins Homeoffice bewerten jetzt für dich selber. Findest du, du hättest was geändert. Wenn du jetzt einfach das Wissen von jetzt schon hättest oder findest du das eigentlich, deine persönliche, ja Adaption vom virtuellen Arbeiten eigentlich ganz gut abliefe?

47 B07 Also ich hab die Frage nicht so wirklich verstanden.

48 I Also es ist so was viele haben ja so ein bisschen das Problem am Anfang gehabt mit Homeoffice umzugehen. Die mussten sich dann z.B. erst Routinen überlegen, um irgendwie so arbeits, also das Privatleben vom Berufsleben zu trennen und hatten da so gewisse Stolpersteine im Weg. Und genau da wollte dich einfach fragen, ob es da bei der Umstellung ins Homeoffice jetzt bei dir auch solche Stolpersteine gab.

49 B07 Nee, eigentlich nicht. Ich konnte das von Anfang an recht gut ziemlich gut trennen. Das Private vom Beruflichen. Während der Arbeitszeit wird gearbeitet, wenn ich meinen Laptop ausschalte, dann ist es aus. Also ist eigentlich ganz easy.

50 I Ja, es ist mal ganz interessant, finde ich, es gibt wirklich einige, die das nicht können, die dann auch am Wochenende arbeiten oder so, weil sie da die Trennung nicht machen können.

51 B07 Nee, meine Work-Life-Balance ist mir sehr wichtig. Von daher also wenn ich mein Laptop ausgeschaltet habe, dann arbeite ich auch nicht mehr. Ich bin auch ich kann es auch direkt voneinander abtrennen.

52 I Gut. Letzte Frage. Wie würde jetzt so die ideale Arbeitssituation für dich aussehen? Nach der Pandemie?

53 B07 Ich würde mir wünschen, dass wir weiterhin eigenständig entscheiden dürfen, ob wir von zuhause oder im Office arbeiten. Und ich würde mir wünschen, dass wir für Workshops oder für wichtige Meetings aber von allen erwarten, dass wir präsent sind. Dass wir also wie soll ich sagen Pflicht-Präsenz-Veranstaltungen haben. Wie beispielsweise eben Workshops oder wirklich wichtige Meetings. Und. Genau. Dadurch kann sich auch das Unternehmen viel Geld sparen. Es gibt ja jetzt auch. Ja. Clean Desk Policy, Desk Sharing und solche Sachen. Dadurch wird viel Fläche gespart in den Großraumbüros. Das ist eigentlich schon Vorteilhaftes, sollte in der Zukunft auch so gelebt werden, meiner Meinung nach.

54 I Es gibt derzeit schon viele Firmen, die jetzt ihre Policies veröffentlicht haben und die dann wieder eine 60:40 oder 50:50 Verhältnis machen. Das die dann sagen Okay, nur 60 Prozent oder so dürfen ins Büro gehen und jeder kann sozusagen entscheiden. Aber es darf halt sozusagen diese 60 Prozent einfach nicht überschreiten. Bin mal gespannt, wie sie das umsetzen wollen.

55 B07 Es ist ja dann müssen aber auch mal Listen geführt werden, getrackt werden muss sich ja jeder eintragen und dann musst du halt sehen, ob das jetzt 60 Prozent schon sind oder nicht. Und entsprechend muss man dann nochmal irgendwie sich austauschen, wenn's mal nicht passt.

---

## **B10 Türkisch**

1 B10 Türkisch

6 I OK, perfect. Cool. Just before we start, I just want to quickly tell you how it works. So my thesis topic is more about how people are coping with Home Office. How are you

working at Home Office? So I will ask you questions about that. It would be great if you could just. Say, what comes up in your mind, the more you talk, the better. And yes, so that's actually Mainly it. Yeah, so first of all, we'll be great to that if you could just tell what job you are doing for a company you are working for. Yes, that's it.

7 B10 The company's actually Arcelik. The department, actually, my role is financial affairs associate here. And, uh. What was the next question?

8 I Do you work in a team? OK, so how many people are on your team?

9 B10 In my team we are five people, but we work with many teams. So we are crowded actually. In the department we are almost 400 people and we are actively working with the sales team, which has, I think, 300 people. And I.T. team is more crowded than the other teams.

10 I How long are you working for that company?

11 B10 It is 4th year.

12 I OK, so you already worked there before pandemic started?

13 B10 Yeah.

14 I OK, perfect. So then the first question actually will be. What experience, what and whether you had experience with Home Office working before the pandemic,

15 B10 Before pandemic: No, but I have experienced some over time at home, which is sort of home office experience, but not sort of it.

16 I So also, the company didn't offer you at all home office before the pandemic, everyone in the office.

17 B10 No.

18 I OK, that's interesting. Um, so how was it then when everyone was sent to home office?

19 B10 In the beginning, it was hard for us because we had many documentaries, so we went office for once or twice a week. Uh. But then our documentaries were getting online with some virtual transformation process projects, actually, but now everything in the directorate in my team, actually everything what we do is online. We don't need to go to office, but I don't know why they still want us to go to office for once or twice a month.

20 I So do you have any idea why they still want you to go to the office?

21 B10 Because of having synergy? I don't know why. No, nobody will be there, if I go to go to there and I'm alone, when I go to office. But they say it's kind of synergy.

22 I OK, and how was it for you working from home, home the first weeks?

23 B10 It was hard for me because I wasn't prepared, we all actually we were not prepared in the home because we are not... It's not something familiar with me to be with

the family, with the brother all the time. It was hard, but then it was getting normal, and after some time I bought some equipment for me to make my room an office, for example, I bought a new table, I bought some I bought some equipment for, for example, a stand for computer and a good chair, for example. After these, yeah, it's sort of investments, after those investments my home office experience were better than before and now working Home Office is more profitable for me.

24 I Why that?

25 B10 Because Home Office has many opportunities, you are not wasting time in traffic jam, you are not wasting time while preparing for going to office. This time is now for me. I'm using this time, I sleep more. I was sleeping... I used to sleep five hours in a day. Now it's six or seven hours. It's good for me and for my health and for example in my breaks I can do sport or I can have something in the home or I can go out, eat something, or I can work in a beach, for example, it's yeah, it's really precious to me.

26 I You also had the feeling that when you work at home that you are working more efficient or that you can be more productive.

27 B10 Not in the beginning, but after some time, of course, yeah, I feel. Yeah, I think I'm more productive than before.

28 I Mm hmm. Um, yeah, go on. Go ahead. Oh, I thought you wanted to say so and so did you also change your working structure, like when you compare it for pandemic? Do you have, like, a routine or a to do list or anything that makes you more productive that you stick to your tasks?

29 B10 Actually. That are some, something which decreases the efficiency in home office, for example. In the office environment, you have a super internet, but at home, yeah, I have a good internet, but not that good, good enough. And also, there are some other things which makes work in remote difficult, for example, you can't keep contact with people, you know, what sort of key people, for example, a human resource partner. It's getting harder to keep in touch with them. While working online, or remote work.

30 I So you mean in terms of networking, right? You have not the possibility to keep up your network? Yeah, actually, lots of people say that.

31 B10 Yeah, yeah, yeah. But it's complicated because, uh, my communication my network is bigger than before. But there are some reasons for that. One of them is I'm more experienced than before. That's why it's naturally growing. It's normal, but working online, working remote is has some other conditions, like we have more meetings than before because we used to have meetings for maybe twice a day, one day before the noon of one afternoon. But now, for example, today I had seven meetings, seven!

32 I That's a lot,

33 B10 that's really a lot.

34 I So why do you think you have so many meetings now? What is the reason behind it?

35 B10 Because it's not that hard to join some. That's why they are sending requests for meetings, invitations. So this is one of negative parts of working remote, you have to join more meetings than before.

36 I Yeah, that's actually very true, um. Do you? Hmm, let me think I'm going to ask the question. You think also the Home Office working affected your private life, your personal life?

37 B10 Of course, how? Because in the beginning, we had to digitalize all work. That's why we had some projects which we have to work on in evenings, even in in the night.

43 B10 Well, I was saying. Yes. Actually, yes. And no. Jein. No, because while working, I'm with my family. Mm hmm. I can talk to them, I can help them. They can help me. We can share something while I work. But because of some, it's something different, it is hard to explain, actually, because it's stupid. They say, there is a thought, I think, that they think we have free time, every time, you know, day, because they are they think like this and they are they invite us, me for meeting in at 10:00 p.m., actually it's not fair and our tasks are harder than before pandemic. For example, my task for 2021 is harder than 2019 plus 2020. Because I can work more efficiently at home. Yeah, is this efficiency or not?

44 I Yeah, that's true, actually. Yeah, they force a lot of people to work more and harder. And yeah, the question is then whether this is good or not. So. How does the working life in home office look like now, do you have also Jour fixes, like fixed meetings every morning or every evening?

45 B10 Twice a day, no once in two days, but once, once in two days in the morning, we have one moment, please. I'm sorry. That's OK. Yes, we have fixed schedules, meetings.

46 I And that is with your boss and your team.

47 B10 With Team. And we have other scheduled meetings just with friends in these meetings, we are talking to each other, we are having fun and working. It is for, it's both for fun and working to keep in touch.

48 I Actually, that is cool. And how you set up these fun meetings. Do you do it in a team or did your boss say, hey, let's make such meetings so we have more social interaction?

49 B10 Both, actually, we scheduled some fixed meetings once a week for two or three hours, it depends on the meeting, and we are calling each other and participating other meetings. So it's kind of having conversation. We are having conversations. We got to know each other. So, yeah, as you can say socially and working.

50 I And how is it in general working with your team? When you actually don't see each other.

51 B10 I couldn't understand,

52 I like, how is it working with your team from Home Office?

53 B10 It's good, actually. I don't have problems for having a conversation with them. And they neither. Uh. Yeah, it's good, actually.

54 I Mm hmm. And you already mentioned that you have like these meetings where you have fun and stuff. Uh, what else what kind of communication tools do you use to communicate? Is it teams? Is it Skype? Is an email.

55 B10 We also used teams, Microsoft teams.

56 I Do you have your camera on when you communicate?

57 B10 Mostly, um.

58 I That's cool. Actually lots of people have their camera of you are actually the first one who says that mostly you have your cameras on

59 B10 because there are lots of background effects with Microsoft Teams and it's fun. You can do something with bears whatever you want to. It feels more normal when you use your camera on.

60 I You think you can also communicate better when you see the other ones face?

61 B10 Of course you can, you can see they are mimics just. It's important for me.

62 I Do you also feel that there are more misunderstandings when you communicate via email or via teams chat?

63 B10 The email language is more serious, that's why I'm not comfortable with it. Everybody has missed some parts, difficult situations with emails, I think. Sometimes you get a, get an email, which is very serious, and then if your response is email, maybe you will get a fight, but in order, instead of responding to the email, calling them with teams or with the phone, it would have been better at that situation. Instead, you will have a fight.

64 I Does it, do you always or how can I say, when such situations happen, do you always use the phone in order to avoid a conflict?

65 B10 Yeah. Mostly.

66 I So what is the ideal form of communication for you in Home Office? Is it like writing an email or is it more like calling someone spontaneously or is it in between? Like setting up a meeting,

67 B10 I'm getting more than 100 emails per day. That's why, that's why I have to write many emails, but, uh. I'd prefer to have a conversation with teams or chatting with them on teams.

68 I How is it with your boss, how are you communicating with your boss? Do you have already mentioned you have like twice a week a set up meeting? Otherwise, how are you communicating with him?

69 B10 Actually. It's very normal for us to have a call or meeting on teams.

70 I But it's all set up right? It's not kind of spontaneous.

71 B10 It's mostly spontaneous.

72 I Oh, really?

73 B10 OK, yeah, you have time. If I have a question, I'm typing him or her. You got to have time. Yes. Then I'm calling him or her and they do the same.

74 I Mm hmm. And do you think that when you communicate with your team, um, that you communicate different now, you talk more about your social and private life, I mean, for example, you have more small talks in your meetings before you actually start talking about the real topic.

75 B10 It depends on the day, sometimes days like today, I had seven meetings today in the beginning in first or fourth two meetings, we had normal conversations, small talk in the beginning of the meetings, but then the time is limited. That's why we talked direct dialog on the topic.

76 I OK, and what is about the like the team spirit right now, you think the team spirit before a pandemic was better or now during the pandemic?

77 B10 We have a new friend, actually, not that new, but last year, a new guy joined the team, for example. We don't know each other on the real world, but we are kind of buddies, kind of friends now. Not only in a working environment, but also after work, we are having consular conversations, etc., so it shows that, yes, you can have friends you of while working online and with my team, we are talking to each other every day and sometimes and almost in every meeting, in every casual meeting, we are talking about something personal. Yeah.

78 I That's cool. And so you think also, that the virtuality or I mean, sitting in front of your screen doesn't really affect that you can trust your team colleagues, for example.

79 B10 No, I don't think so, because the job is simple, you do or not. And I don't need to trust them personally, I don't I don't need it, I don't care about their trust if they do. OK, it's good for them if they don't, it's not that good for them.

80 I Mm hmm. And then how is it when you work with other departments, you said you also work a lot with your with the sales department and other teams who are actually lots of people right now? Um. Did the Home Office somehow affect that, working with such huge departments together?

81 B10 Talking to people in my department and people who I knew before pandemic is not weird, but when then I talk to stranger for me, in a guy in another department which

I haven't met before, it's kind of unusual, actually. Yeah, it's it's something like you're talking to a customer representative in another company. It's the same. Mm hmm.

82 I So you are more and more respectful to the person, and I mean, it's more like talking to, as you said, a customer or your manager or boss above you.

83 B10 I don't get it.

84 I I mean, you're more distant than to the person, right? I mean, because you haven't ever met him before that and you don't know even how, he looks like actually in real life.

85 B10 This is the point, if if they if they use their camera, it's better actually, but with sort of big meetings when the participants amount is high, it's hard to have connections with them. Mm hmm.

86 I It's true. I want to ask you also some questions about leadership. So how in general is your relationship with your boss right now?

87 B10 My boss, my manager is changed, my manager changed his department and now we have a new manager and she's trying to get used to us, actually.

88 I That must be hard for her.

89 B10 I think not that hard, because we knew each other before pandemic.

90 I Oh, OK, that's great. Um, so how is. OK, let's maybe start first with your former boss, so the boss before, how did he handle the Home Office situation with your team?

91 B10 He himself, because it was it wasn't that easy for him as we have, because he's almost 50 and, and it's, he worked for the same company for at least 25 years, and he has the age and the experience. He's experienced in working not via online mainly. It was hard for him, but we helped him and then he oriented himself actually, and we have respect for him. That's why it wasn't that hard. We were feeling his leadership. It was good with him, but now it's not that good, actually, because. Yeah, it's not that good, actually. Uh.

92 I Uh, let me think so. You think he had problems in the pandemic with control because I mean, lots of people say right now that leaders might have problems when they don't see that their young employees are not working because they are working from home. You think that your former boss and maybe also your boss right now might have problems with that?

93 B10 We are more flexible, I think, because they are younger than them, and it's easier for us to adapt actually but they are not, they can't manage these situation efficiently, actually. They are they're sending us in an empty office. Therefore, for having seen Synergy. Yeah, it's stupid.

94 I And that's actually true. So how actually would you wish your boss should be? I mean, how can anybody support you in working from home?

95 B10 I want nothing, I lost my faith. Nobody is perfect for being a manager, even if I will be a manager, I won't, I won't be a sufficient manager because the working conditions, working conditions in Turkey, don't let you be a good leader. Don't let you be a good manager. It's not about them. It's about the economic system. That's why I have limited expectations.

96 I Can you can you explain me that situation in Turkey?

97 B10 Limited sources, unlimited needs of both. Yeah, they pay, I don't know the, they pay less. They want more, they give (...) For example, my company is the biggest company in Turkey, but working conditions are not sufficient. Uh. Salaries are not sufficient, and we work many hours, at least 50, 50 hours in a week. It's pushing. Yeah, it's hard to be a manager in Turkey, actually.

98 I So you think also a good leader, should also help you with the work life balance, right? I mean, saying, OK, 40 hours of working in a week is enough and in this and he should support you. Fulfilling all your tasks within 40 hours a week, for example.

99 B10 They don't care about how many hours do you have, do you work in a day? They give you tasks and that's it. Nobody cares about what you want to do at in the evening or at midnight. If you don't finish with your work, you have to work even until midnight.

100 I You think also that it made that the pandemic made it worse. I mean, because you already mentioned that you already have to work more hours now.

101 B10 Yeah, of course, because then before Pandemic, it was hard for them to let us work overtime because when we work when we have over time, we go back to home with taxi. We, we have some expenses and we work overtime.

102 I You also have these special shuttle busses, then right there you need to take.

103 B10 Yeah, but now and there are no expenses, that's why they don't care about what you do, if you want to work more, just work. They say like this.

104 I And you also think they... I mean, how is it working, you doing your tasks and then you directly send it to your boss and he checks it? Or is your boss does your boss say, OK, I give you the tasks in a week and at the end of the week or once a month or twice a month, we can talk about whether you that did your tasks or not.

105 B10 One more, please.

106 I So how is your boss controlling you, like whether you did your tasks or not?

107 B10 Not actually. Everybody knows their tasks and my manager doesn't inspect me for at least two or three years. I do my tasks, I do my job, and if I don't, there will be some errors occurred. That's why if everything is normal, that means I'm doing my job correctly. That's why I don't need to be inspected. And we have a targets or targets, right? We have targets. We are getting our targets in the beginning of the year and at the end of the year. You are graded with the results of your year.

108 I It's like a targeted review of each employee, right. OK, so I have two last questions. So how would you evaluate or grade the. Switch over to home office from your company. Like from one to ten, ten is the best, one is the worst.

109 B10 Actually, my company is about, maybe eight or nine out of ten. Well, that's why. But my directorate deserves less and my manager deserves less. Eight for the company, I think, uh, six for the directorate and five for the manager

110 I and the five and the six because of the working hours and a lot of meetings.

111 B10 not the meetings, but also the tasks they give me.

112 I OK, and the last question is, after the pandemic, hopefully it will end soon. How would be the ideal work situation for you then?

113 B10 In my company we will work three days. Two days home office and three days in the offices after the pandemic. It's sure for now and we will work, we will continue to work on remote. I think I want to work online, I think after pandemic.

114 I Fully or like kind of a hybrid version.

115 B10 Hybrid version would be better, I think.

116 I So you think it's a good idea from your company that you have then like two days home office and three days office,

117 B10 Maybe two days office, three days home office would be better.

118 I Yeah. Yeah, it's actually interesting, every company is having different policies now, and yeah, some companies do fully home office. Some companies do fully office and some companies to kind of a mixture. It's interesting, actually, how every company changes it. Yeah, of course it's cheaper for them if they make if they offer more home office days because then they can reduce all the huge office places.

---

## **B12 Türkisch**

1 B12 Türkisch

4 I just want to ask you whether you can introduce yourself like what manager position you have, what you do in your work, and that's it.

5 B12 So I work at a German company. The company mainly sells household appliances like fridges, dishwashers, washing machines, etc. and I am working at customer service departments, which is after sales department. And we have the financial controlling team of nine colleagues, and we only make financial controlling of customer service department at the company. So there are different teams for controlling for factories, which is so sorry. OK, so there are different controlling teams in in the company like the factory controlling, after sales controlling or the direct sales controlling, etc. So I am at "after sales department", and we are mainly doing financial controlling of "The after sales department". So we have routine jobs, as many controllers in lots of companies do, like

Month and closure or profitability analysis, etc. And we have another Adhoc projects like campaigns and price increases, etc., So we have lots of different types of job descriptions. So that's what I can tell.

6 I OK, and you said you are on a team with nine colleagues, right?

7 B12 Yes. OK.

8 I Have you ever had experience with Home Office before the pandemic?

9 B12 Yes, but not too much, actually. We had right to work from home, a day in a week or so, but we couldn't do it because we were working together with my team and I didn't want to be apart from them while working at home, so mainly I was working from the office, not from home, actually, so I couldn't use my right to work from home a day in a week too much. So I can tell maybe before pandemic, I had more than two years of experience, I can say I only had maybe 10 days of home office work.

10 I OK, and you said you didn't go home office because you don't want to be away from your team. Does it mean you were afraid that you will miss out something or did the team say, we don't want you to actually go?

11 B12 Actually, there was this pressure, I don't know. And nobody was using Home Office right, I don't know why, but if you use it, it seems weird for the team, actually. You have the right, but not the facto right, but the legal right.

12 I Yeah, yeah, and if the team or like if everyone else would have taken the one-day home office, would you also actually like to go home office before? I mean before the pandemic?

13 B12 Yes, I would like that. Because it was like refreshment at home, working at home, so that a day in a week is not too much. So you get to see you get to experience different things while working at home. And it's not very stressful working at home as it was in office. Nobody can see you. You can work with your pyjamas. So it's more comfortable actually, working at home is more comfortable. You are not going to use any public transportation or just the busses for transportation to company, so it was more comfortable for me during Pandemic.

14 I Especially in Istanbul. I think it's very comfortable to from home.

15 B12 I was waking up at six thirty before. So I'm working. I'm waking up at eight o'clock for now during pandemic, that's better for me, I got to sleep one and a half hour more.

16 I And right now you're also working fully home office still. Right? Even though pandemic is not that strong.

17 B12 So I haven't gone to the office maybe for seven months.

18 I OK.

19 B12 I just went to the office before seven months, just for two days, in order to have a change of environment, I got bored at home. So I was in home office as the start of the pandemic like a year or something, maybe in March, last year, March.

20 I It's a lot. And right now you have the opportunity or does the company still say, we don't want you to come?

21 B12 Actually, some of my some of the colleagues are going to the office. There is not a restriction. If you want, you can go. But I didn't want to go because I just got vaccinated two weeks ago, so I didn't want to go before that. And actually, there were cases in my team as well and they came to the office and they were all anxious about it, if they, they didn't know if they got the covid or not.

22 I Yeah, it's risky, especially with the delta virus. Can you tell me how was it at the beginning of the pandemic? Like how the company did it in the first week, did they directly send you home and how was working at home in the first week?

23 B12 Actually, there was this adaptation period, maybe two weeks, I guess. It was difficult to focus working, so I had some trouble working at home at the beginning of the pandemic. So, but it didn't take too much to adopt regarding the living conditions.

24 I Why it was so difficult for you to focus in the first weeks?

25 B12 I'm not sure, but, I was all working at home and it was something new for me and nobody was around me. I don't have I didn't have anybody to talk from my team, of course, talking on Skype become more common after two weeks, and I guess everybody was, everybody had problems with communicating with other people at the first period of the Home Office. Maybe one or two weeks. But everybody's adopted, I guess. So we don't have any problem right now. We I think we work better at home.

26 I Better than before the pandemic?

27 B12 Yes.

28 I Can you explain why you think like that?

29 B12 Because. If I was in office, let's say, I take a coffee break with my teammates, I think it's good for networking and talking to your teammates and get to know them. But it could take some time and it could reduce your work...

30 I You work performance?

31 B12 Yes, work performance and while working at home everybody has their coffees at different times, so nobody's waiting for somebody to take a break or something. If you need something, you can just close your computer and take it and then come back to your place and don't kill too much time, I guess. And everybody is doing that. And you cannot match all the times with other colleagues. I think it's better for working performance, so the companies maybe prefer this to. And the working hours are more loosened, I guess we don't have any tight schedule to work from eight to six. I guess so I can just

open my computer at eight thirty and leave at five o'clock if I don't have any job to do. But I always have a job to do, so it mainly becomes to living at seven instead of five or six.

32 I And before the pandemic, was it, did they have stricter rules to say, like, OK, you need to come at eight and you can't leave the house before five?

33 B12 Yes, mostly.

34 I OK, that's very interesting. And how did your work life now change? Like you already said, you are sleeping actually longer right now. And how are you working? Do you say, OK, I only going to work until seven, and after that I'm going to stop no matter what email comes, or, you're more flexible and say, OK, I can even work also weekends or in the night.

35 B12 If it's an urgent topic. I get to work in the weekends as well. But I didn't work too much during a pandemic at the weekends, so maybe three or four times. But the weekdays are too busy. So we work a lot in the weekdays instead of the weekends. So we didn't work before pandemic in the weekend as well, so it didn't change at some point, but in the weekdays are more busy right now.

36 I Did you feel that Home Office also had an influence on your personal life because you said you are already married, did it had somehow affected your marriage or because, you know, there's no border between work life and private life right now because you already work where you live?

37 B12 Yes, my wife is also working at home. So we have two different rooms and she always talks to his or her teammates as well and me as well. So we decided to separate rooms at the beginning to work. We have two different tables to work for and. I guess we don't have any problem, we didn't have any problem working from home, actually. It's better for me.

38 I why that

39 B12 I can have breakfast with my wife. Maybe I can we can have our breakfast sometimes at 10:00, sometimes at 12 o'clock, sometimes at the beginning of the day, nine or eight thirty, so we can be flexible about it then. That's better.

40 I Yeah. I like that. Um. So what else I can ask you about that? Um, yeah, can you tell me also, um, like what were the most difficult challenges for you working in the Home Office for the last year? I mean, in total. Like your biggest problems in Home Office.

41 B12 Maybe we didn't have any social life and as I said, taking a coffee break with the teammates, it is a valuable thing. I learned that. And it was more difficult for colleagues who started to the job in the pandemic. They all learned their responsibilities on Skype by presenting our desktops, and they didn't even source. So if I ran into my colleagues at the street, I cannot know him. Maybe that's the problem, maybe social life is in danger while working at home and, you know, in private sector, networking is important. So I guess networking, it becomes harder.

42 I Yeah, definitely, especially when you're looking for a job. You already mentioned that you had coffee breaks before. Did your company do something or maybe also in your team? Did you have, like, virtual events, like you say, OK, we're going to have virtual coffee breaks, something like that?

43 B12 Not too much. Not too much. Actually, yes, we had. But not too much.

44 I And how was it set up?

45 B12 Just we talk with our teammates at the beginning of a meeting or at the end of the meeting, just spontaneous talks. So we don't schedule any meetings to discuss what's going on in our life, et cetera.

46 I And how was working in the team virtually like for example, in your meetings change something in your meetings? Do you talk more about your personal life in order to get to know each other better?

47 B12 Yes, we talked about our personal life in the meetings. We didn't do it before pandemic too much, so we were doing it on Coffee Breaks et cetera. So the meetings were mainly for the business, not our personal life, but for now, if you have a meeting, so this is the time where we talk to our teammates. So that's where we make the personal meetings with our teammates.

48 I And how do you communicate? Do you use email, Skype, Microsoft teams,

49 B12 Skype and email

50 I OK. And in your team, do you have a chat group or something, or do you just use email

51 B12 We already have a WhatsApp group. So we always have private conversations and personal life in there, so we have that as well.

52 I And are you close with your colleagues?

53 B12 Yes. I actually meet with them in person during pandemic, actually, so we went to Cadde Bostan to have a walk with them.

54 I And did you feel that there were like more misunderstandings or conflicts, via or while communicating via home office, via email or via phone?

55 B12 No, I didn't have any problem with that. So we can directly call our teammates or managers. So it's not a problem. We can just discuss with the actual team.

56 I And I see. And these calls that you have via your meetings, for example, are these set up meetings or you just call them spontaneously.

57 B12 We have set up meetings. And if it's an urgent question or important topic, we can just directly text on Skype or you can directly call from cell phones.

58 I OK, and did you also change your working structure in a virtual team in the Home Office. Like for example, that you have in the mornings meeting together or in the eve-

nings and meeting together and that you use like agile Kanban board, you know for your tasks?

59 B12 No, you can't do it, actually, if you have lots of Adhoc projects and I can schedule my day. So it's not that easy to adapt to our team, You mean agile working methodologies, so I cannot schedule my schedule tomorrow. I don't have any meetings, but I will get definitely get meetings three or four or five meetings tomorrow.

60 I OK, so it's like very spontaneous. And how is it then working with your boss when you already made a task or you finished the task, then you send it to your boss or your boss is always coming to you and say, OK, what have you done today?

61 B12 Actually, we look at the task. After I finish it, we have a meeting with my manager and we discuss it. He makes his points and he makes his comments and I can update, if it's necessary, and if he says, OK, we can go with it.

62 I Mm hmm. And do you think your relationship with your manager changed or your working way with your manager?

63 B12 I think it's better for me compared to pandemic. Now is better. So we can work together with me, with my manager and we have lots of assignments to do on time, and I am very punctual and I get to finish all my duties before the deadline and I didn't have any problem. And my manager is also in line with these methods and so we have the harmony while working at home, I think. Before pandemic, I was new to the company, I cannot compare it to before pandemic because I was new, I was learning and not fully working, actually. So now I'm the one who is doing the tasks. So it was different compared to pandemic and before pandemic.

64 I And your colleagues also didn't say anything about that maybe your manager is too or put too much control on you or he might be have problems that he can see whether you're making your tasks at home or not.

65 B12 Yeah, actually, we have self responsibility. We know if the responsibility is we have the deadlines and we know we should do it on time or we should do the job. We cannot have any option not to do so, and all of my teammates are, they all have self-responsibility. They can manage their time. So I can tell my manager I will, I have a task to do and for my personal life, I will go somewhere, I will take one hour break and I will continue after I get back to home. So it is not a problem. They trust you. They trust you that you will finish on time based on the experiences in the past so they don't take too much control on you.

66 I You think that this trust that your manager has on you, did you think you are also had this before the pandemic, that he also said, OK, you can leave the office for one hour, when you come back, you can continue to work?

67 B12 Yes, of course, because if you have an important thing to do and they are always, they can say, OK, go do your job and come back. It's not a problem. But, as I

said, I was just new to the company before pandemic, so I was learning and they didn't have enough information or experience about me as well. So it is an human teams, humanitarian thing to allow someone to go somewhere to do his thing.

68 I Yeah, I mean, in Germany, it's a little bit different. I mean. Before pandemic, I think we couldn't actually just leave the office for something and come back, it would really depend on the company because we divide company and private life very strictly. So that was always a problem to go doctor's appointment or something.

69 B12 At least you can get a sick leave.

70 I Really you don't have sick leave in Turkey?

71 B12 No actually, just you want to go to the hospital and take a report to show that you are ill

72 I Even for one day?

73 B12 We don't have any sick leave like in Germany. But of course, you can you can tell your manager I'm sick. I feel bad for now. But it's not a common thing in Turkey. OK, maybe your manager can give permission about it for a certain time,

74 I I didn't know that. That's crazy, actually. Um, how do you communicate with your manager? You communicate also via meetings and via calls. And before a pandemic, he was always in the office or I mean like that around or far away.

75 B12 He was always in the office, so. Sometimes they always had meetings with other colleagues, so maybe sometimes you cannot find him in his place. So, OK, but that's not common.

76 I OK. I just want to figure out. Like, because sometimes when you talk with your manager, you are talking differently because he's still your boss, right. And you have some respect to him. And that's what I was asking, like when you communicate with him virtually. For some people, it's easier to communicate him than face to face because he's that kind of person. And for me, for example, it's also easier to communicate with my boss via email because I can sort my thoughts and I can write everything down and I know I can get my answer from him. So that's why I was asking. Um, yeah. So about your team colleagues. Oh, no. I have one more question about the communication thing. Do you have your cameras on when you have your meetings?

77 B12 No, we don't have cameras.

78 I And also your colleagues or your bosses never asking for cameras?

79 B12 No, they don't.

80 I That's interesting. Do you want actually to have them, the cameras on or off or you like that?

81 B12 No, I work with pyjamas. I don't.

82 I Yeah, I can understand them. OK. And you already mentioned that you work, you are close with your team and your kind of friends. Do you think that working with them in this via Skype that you are feeling more distant to them than before pandemic?

83 B12 Yes, we have more distance. Actually, it's the nature of the pandemic. Everybody is at their homes and we don't see each other frequently. So I haven't seen some of my colleagues maybe in a year or something.

84 I Did it happen then there were like subgroups or that you stopped talking with people actually from your group?

85 B12 I have some colleagues that I am more close, so I meet up with them in the weekends sometimes, but so there are subgroups in the team.

86 I And before pandemic, it was more closer or...

87 B12 Yes, you cannot make sub-group before pandemic, so everybody was in the same area. You were your were more close to all the team.

88 I OK, so, um, actually, that was all of the tiny questions I had. And so the last two questions will be, how would you evaluate the switch to Home Office?

89 B12 Through a general evolution, right?

90 I Yeah.

91 B12 I would give nine out of 10 to to the Home Office

92 I Can you explain why.

93 B12 So it's more comfortable working at home. As I said to you, you sleep more, you don't have to dress like shirts or pants or something, your you can have a short or something and work from your home office and it's more comfortable, especially in the summertime, like it's hot in Turkey right now. And you don't take the traffic in Istanbul, it's very stressful. So you get rid of the Istanbul traffic and you are giving more performance in terms of your responsibilities, I guess you can manage your own schedule and you can be more flexible, you can do your personal life, and of course, working at home could hurt your personal life but at some point, it's beneficial for your personal life. Because as I said, you can get permission for a small task you have in your personal life.

94 I And you already mentioned that it's also better for your work performance, like also your do you think that you are more efficient now when you work from home, like you learned more how to organize your tasks, how you know how to organize your time?

95 B12 Yes, that's correct. So I guess I had the project manager experience by myself. Yeah, I guess everybody's having this kind of experience in their lives, so we learned how to become more flexible in our daily life and how to solve problems without any control over from other people. You can just self-manage your schedules and do all your responsibilities and still get good comments from your managers.

96 I Yeah, that was very important, what you just said. OK, last question. What would be your ideal work situation after a pandemic? Would you still like going Home Office full time or like a hybrid version? Fifty-fifty or twenty-eighty, I don't know, or full home office for working office.

97 B12 I guess there shouldn't be any strict rule about it. See if somebody wants to work from home. She would work from home if somebody wants to go to the office in order to in order to have like networking or meet with colleagues from other teams, etc., then they should also go to the office and there shouldn't be in a strict rule about it by the H.R.. It mainly comes from H.R. to set up a rule that it says you can have two days off from office in a week or etc. I think that's a problem. It shouldn't be on the H.R. level. It should be on maybe the teams; all the teams can decide on their tasks and responsibilities and they can determine if they need to come to the office or not. Say I could go somewhere and work from Antalya or maybe in Germany, I should go and work from there as well.

## Anhang 3: Lebenslauf

### Persönliche Angaben

---

Name: Jana Rörup

### Ausbildung

---

09/2019 – heute	<b>Doppelmasterstudiengang “Interkulturelles Management”</b> Universität Passau (Deutschland)/ Türkisch-Deutsche Universität (Türkei)
10/2015 – 09/2019	<b>Bachelorstudium „Economics and Management“</b> Freie Universität Bozen (Italien)
09/2005 – 07/2013	<b>Allgemeine Hochschulreife – Gymnasium</b> Humboldt-Gymnasium Vaterstetten (Deutschland)

### Arbeitserfahrung

---

10/2020 – 10/2021	<b>Werkstudentin</b> everskill GmbH
05/2018 – 08/2019	<b>Praktikantin</b> Allianz Technology SE

## **Anhang 4: Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer, als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher bzw. ähnlicher Form (im Ganzen, wie in Teilen) in keinem anderen Prüfungsverfahren als Prüfungsleistung vorgelegt und auch nicht veröffentlicht.

München, 31.08.2021

Ort, Datum

Jana Rörup

### **Weitere Erklärung**

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass die vorliegende Arbeit einer Plagiatsprüfung unterzogen wird und dass ich vor einer eventuellen Veröffentlichung der Arbeit die Zustimmung des Gutachters einholen werde.

Ich wurde darüber informiert, dass bei Verstoß gegen die eidesstattliche Erklärung die Aberkennung der Prüfungsleistung sowie ein Verfahren wegen Täuschung bzw. Betruges drohen.

München, 31.08.2021

Ort, Datum

Jana Rörup