

SDT Discussion Paper 5

**RUHR
UNIVERSITÄT
BOCHUM**

RUB

SDT Discussion Paper 5
Schriftenreihe des Lehrstuhls für
Soziologie der digitalen Transformation

Nr. 5

2024

Angelika Wirtz

**Informelle Kommunikation in hybrider Teamarbeit
Charakterisierung, Herausforderungen und Lösungsansätze**



Autorin: Dr. phil. Angelika Wirtz

Titel: Informelle Kommunikation in hybrider Teamarbeit – Charakterisierung, Herausforderungen und Lösungsansätze

Basierend auf einer Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades „Master of Arts Organizational Management“ am Institut für Arbeitswissenschaft

Erstgutachter: Prof. Dr.-Ing. Thomas Hermann

Zweitgutachter: Prof. Dr. Markus Hertwig

SDT Discussion Papers 2024-05

DOI: <https://doi.org/10.13154/294-11119>

Herausgeber / Editor:

Prof. Dr. Markus Hertwig, Lehrstuhl für Soziologie der digitalen Transformation

Ruhr-Universität-Bochum

Chair of Sociology of Digital Transformation, Ruhr University Bochum

<https://www.sdt.ruhr-uni-bochum.de/>

SDT Discussion Papers

ISSN 2751-3351



Creative Commons Lizenz CC BY-NC 4.0

Umschlagbild: Carmen Janiesch, Berlin

©2024 by the author(s)

Download

sdt.rub.de

Redaktion

Prof. Dr. Markus Hertwig

Lehrstuhl für Soziologie der digitalen Transformation

Ruhr-Universität-Bochum

Universitätsstraße 150 NB 1/30 | 44801 Bochum | Germany

Tel. +49 234 32-28737

Fax +49 234 32-14118

Abstract

Informal communication in hybrid teamwork - characterization, challenges and approaches to solutions

Hybrid teamwork generates numerous social effects that can lead to problems in team relationships. For example, it can easily go undetected in the team that different understandings of tasks exist among members. Suddenly, major misunderstandings emerge that lead to conflicts. Thesis of the study is that reduced informal communication causes such effects.

In research, little is described about effects of hybrid work on team relationships. In order to make a contribution to this, the study investigates the two questions: What is the impact of online communication on informal team communication? How can the effects of hybridity on teamwork be favorably influenced in terms of communication?

The study takes a communication science perspective and focuses on interpersonal communication. The aim of the paper is to highlight the importance of informal communication for successful hybrid work. Gerold Ungeheuer's communication theory is chosen as the theoretical approach. Communication is understood as a symbolically mediated social action. The concept of communication is combined with insights from work science, organizational sociology, and organizational psychology. The empirical work is done via qualitative interviews.

Results show that reduced informal communication can lead to serious conflicts. Documentation is of very limited use in preventing misunderstandings. Tools to promote informal communication are insufficient. Specific skills are needed to promote informal communication in hybrid teamwork and to prevent or resolve problems.

Specific recommendations for hybrid teamwork are made available in six handouts and two checklists. For the future, it is necessary to combine communicative competencies and digital solutions.

Keywords: hybrid teamwork, informal communication, online communication, interpersonal communication, conflicts, documentation, virtual communication, team relationships

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	8
1 Einleitung	10
Theoretischer Teil	18
2 Zum Kommunikationsbegriff	18
2.1 <i>Interpersonale Kommunikation</i>	19
2.2 <i> Sprechen und Hören im kommunikativen Ereignis</i>	21
2.3 <i>Interpersonale Onlinekommunikation</i>	23
2.4 <i>Formen von Online-Kommunikation</i>	26
2.5 <i>Theoretische Einordnung</i>	30
2.6 <i>Abgrenzung zur Media-Richness-Theorie</i>	32
3 Zu informeller (Online-)Kommunikation	36
3.1 <i>Begriffsgeschichte</i>	37
3.2 <i>Bedingungen informeller Kommunikation</i>	39
3.2.1 <i>Raum</i>	39
3.2.2 <i>Gruppengröße</i>	40
3.3 <i>Merkmale und Funktionen informeller Kommunikation</i>	41
3.3.1 <i>Dokumentation</i>	43
3.3.2 <i>Wissenserweiterung</i>	45
3.3.3 <i>Teambeziehung</i>	46
3.3.4 <i>Affinitätsdistanz</i>	50
3.3.5 <i>Vertrauen</i>	51
3.3.6 <i>Konflikt</i>	54
3.3.7 <i>Konfliktlösungsansätze</i>	56
3.3.8 <i>Hybride Teams</i>	57
3.3.9 <i>Bedarfe</i>	58
3.3.10 <i>Innovation</i>	59
3.3.11 <i>Emergenz</i>	61
Zwischenbilanz zum Abschluss des theoretischen Teils	62

Empirischer Teil.....	64
4 Informelle Kommunikation eines hybrid arbeitenden Teams.....	64
4.1 Design und Wahl der Methoden.....	64
4.2 Bildung der Analysekatgorien.....	66
4.3 Wahl der Interview-Form und Durchführung.....	67
4.3.1 Teammitglieder-Interview.....	67
4.3.2 Experteninterview.....	69
4.4 Dokumentation der Interviews.....	70
4.5 Transkription der Interviews.....	71
4.6 Auswertung mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse.....	71
4.7 Beschreibung des Untersuchungsgegenstands.....	75
4.8 Zusammenstellung der Interviews (Sampling).....	77
5 Deskriptive Analyse der Interviews.....	79
5.1 Informelle Kommunikation: Bedingungen, Merkmale und Funktionen.....	79
5.1.1 Kommunikationsbedingungen.....	79
5.1.2 Dokumentation, Dokumentierbarkeit.....	79
5.1.3 Reduziertheit, Förderung, Expliztheit.....	80
5.1.4 Wahrnehmung und persönliche Würdigung.....	81
5.1.5 Kontextualisierung.....	83
5.2 Teambeziehung.....	84
5.2.1 Vertrauen.....	85
5.2.2 Konflikt.....	87
5.2.3 Humor.....	91
5.3 Hybride Teams.....	93
5.4 Bedarfe.....	96
5.5 Innovationen.....	98
6 Interpretative Analyse.....	102
6.1 Teambeziehung.....	102
6.1.1 Vertrauen.....	104
6.1.2 Konflikt.....	106
6.1.3 Humor.....	110

6.2	<i>Hybride Teams</i>	112
6.3	<i>Bedarfe</i>	116
6.4	<i>Innovationen</i>	120
7	Handlungsempfehlungen & Checklisten	127
8	Zusammenfassung zentraler Ergebnisse	137
9	Limitationen	142
	Literatur	150
	Angaben zur Autorin	163

Vorwort

Frau Dr. Angelika Wirtz behandelt in ihrer Untersuchung ein Thema von besonderer Aktualität und Brisanz. Die Durchführung hybrider Treffen, bei denen einige Personen in unmittelbarer räumlicher Nähe versammelt sind, während andere aus der Ferne online teilnehmen, ist inzwischen zur Routine geworden. Das bedeutet jedoch nicht, dass hybride Meetings nicht mit besonderen Herausforderungen einhergehen, die leicht unterschätzt werden. Einzelne Gesprächsrunden mögen subjektiv noch als effizient erscheinen. Es ist jedoch sinnvoll, die Gesamtheit solcher Zusammenkünfte und die Phasen dazwischen zu betrachten, da relevante Themen selten in einem einzigen Gespräch abschließend behandelt werden. Aus einer solchen ganzheitlichen Perspektive fällt auf, dass sich der Anteil informeller Kommunikation verringert. Gerade in der Arbeitswelt werden so Möglichkeiten des sozialen Austauschs und der Entwicklung gemeinsamen Verständnisses reduziert und segmentiert.

Die Untersuchung von Angelika Wirtz geht neue Wege, indem sie den Kontext einzelner Meetings miteinbezieht. Was passiert zwischen der Behandlung einzelner Gesprächsthemen? Angelika Wirtz untersucht konsequent den Gesamtzusammenhang hybrider Teamarbeit in Projekten, bei denen mehrere kommunikative Ereignisse miteinander verkettet sind und sowohl vor Ort als auch mittels unterschiedlicher Formen des medialen Austauschs stattfinden. Der Verlauf solcher Ereignisse ist dafür ausschlaggebend, inwieweit sich eine Verständigungsgrundlage bildet, die für den Erfolg der Kommunikation und letztlich eines Projektes tragend ist.

Das herausragende Niveau der vorliegenden Untersuchung basiert zum einen auf der Wahl eines besonderen kommunikationstheoretischen Ansatzes, bei dem die Konstitution der Kommunikationsakte des Sprechens und Hörens als das Ergebnis gemeinsamer Sozialhandlungen aller beteiligten Akteure verstanden wird. Zum anderen ist die Wahl des empirischen Untersuchungsdesigns ausschlaggebend: Es wird ein hermeneutischer Ansatz für die Interviewdurchführung und -auswertung gewählt. Dieser begreift die Entwicklung von Einschätzungen zu hybrider Kommunikation als sozialen Aushandlungsprozess. Dabei ist es ein besonderer Vorteil, dass die Auswahl der Interviewten eine profunde Expertise im Hinblick auf Projektarbeit, zwischenmenschliche Kommunikation sowie Nutzung und Wirkung von Online-Medien kombiniert. Anhand der Ergebnisse der

Empirie wird deutlich, wie wichtig Leichtigkeit und Informalität des kommunikativen Austauschs sowie Gelegenheiten zur Vertrauensbildung für den Kommunikationserfolg sind. Während zurzeit die Kalibrierung des Vertrauens in Systeme der Künstlichen Intelligenz breit diskutiert wird, bleibt die Brisanz der Vertrauensbegrenzung im Zuge hybrider Kommunikation auffallend unterbelichtet. Daher füllt die Untersuchung von Angelika Wirtz eine wichtige wissenschaftliche Lücke hinsichtlich der Erfolgsfaktoren, die das Gelingen von Zusammenarbeit in soziotechnischen Arbeitszusammenhängen beeinflussen. Die Qualität der Kommunikation geht stets mit der Frage einher, wie gut sich Konflikte bewältigen lassen. Konfliktäre Konstellationen sind unvermeidlich, wenn der Besprechungsgegenstand ein gewisses Maß an Komplexität aufweist. Diese Komplexität ist typisch für solche Art von Projektarbeit, deren Erfolg auf die Kombination unterschiedlicher Sichtweisen angewiesen ist und deren Vorankommen sich nicht durch methodisch unterkomplexe Evaluationsverfahren rückmelden lässt.

Die Verortung der Arbeit am Institut für Arbeitswissenschaft an der Schnittstelle zwischen soziotechnischer Gestaltung von Informationssystemen (Prof. Dr.-Ing. Thomas Herrmann) einerseits und der Soziologie der digitalen Transformation (Prof. Dr. Markus Hertwig) andererseits ermöglichte eine interdisziplinäre Herangehensweise, aufgrund derer sich die Kompetenz und der Ansatz von Angelika Wirtz für das hier behandelte Thema gewinnbringend entfalten konnten. Als Betreuer der Arbeit war es für mich eine besondere Bereicherung, die Resonanz zu erfahren, mit der meine Anregungen und Hinweise kritisch reflektiert und weiterentwickelt wurden.

Thomas Herrmann
Im Dezember 2023

1 Einleitung

In einem medizinischen Versorgungszentrum wird ein neues, multiprofessionelles Team gebildet. Es hat die Aufgabe, eine wissenschaftliche Untersuchung durchzuführen. Diese soll einen Förderantrag für ein interdisziplinäres Präventionsprojekt zur Sexuellen Gesundheit junger Menschen begründen, der ebenfalls geschrieben werden soll. Die Aufgabe bringt Haltungsdiskussionen zu einem hochsensiblen Thema und zahlreiche Koordinierungsbedarfe mit sich. Einige Teammitglieder sind bereits im Zentrum beschäftigt, andere werden neu eingestellt. In dem Moment ändern sich ad hoc Arbeitsbedingungen. Präsenzkontakte werden massiv eingeschränkt. Teamarbeit am gemeinsamen Ort wird unmöglich. Homeoffice und andere bislang nicht etablierte Formen der Onlinearbeit werden spontan eingeführt. Nach vier Monaten zeigt sich: Messbare Arbeitsziele scheinen vorerst erreicht zu werden. Aber was geschieht im Team? Nach und nach tauchen schwer benennbare Schwierigkeiten auf, welche die Teambeziehungen und -kultur zu betreffen scheinen:

- Monatelang werden differente Vorstellungen von Zusammenarbeit aufrechterhalten und bleiben unentdeckt, irgendwann stellen sich große Missverständnisse heraus: *„Wir haben doch mehrfach über deinen Input in dem Workshop geredet!“* – *„Ja, genau, aber es war nie die Rede davon, dass ich den Teil selbst durchführe!“*
- Isolationsgefühle werden geäußert aber nicht hinterfragt: *„Ich fühl’ mich hier so abgehängt. Habt ihr zwischenzeitlich die Organisation der Veranstaltungen untereinander besprochen?“* – *„Was steht denn im Protokoll? Lasst uns mal reingucken.“*
- Wissen stellt sich als nicht-geteilte Ressource heraus, alle haben überwiegend isoliertes Wissen: *„Wir haben doch im letzten Sommer besprochen, dass wir zur Akquirierung von Partner*innen kleine Auftaktveranstaltungen planen!“* - *„Da war ich wohl im Urlaub. Ich bin davon ausgegangen, dass wir die Akquise telefonisch erledigen.“* - *„Moment mal, im Konzept steht, dass es eine einzige große Auftaktveranstaltung geben soll, nicht mehrere kleine.“*
- Persönliches Wissen, das Teammitglieder voneinander haben, ist nicht vertrauensbildend. Stattdessen macht sich Misstrauen breit, über das nicht gesprochen wird. In einer Sache sind sich aber alle einig: *„Es fehlt mir so, nicht mal mit euch Kaffee zu trinken und persönlich reden zu können.“*

Aus einer kommunikationswissenschaftlichen Perspektive, die ihren Fokus auf die interpersonale Kommunikation richtet, wird ersichtlich, dass es in der Zusammenarbeit des Teams um eine Dimension zwischenmenschlicher Kommunikation zu gehen scheint, die

nicht im Protokoll, sondern eher in der Kaffeeküche zu finden ist: 'Informelle Kommunikation' oder synonym auch 'Informalität in Kommunikation'.

Ziel der Untersuchung

Unter Anwendung der Kommunikationstheorie für interpersonale Kommunikation, wie sie von Gerold Ungeheuer entwickelt und nach seinem Tod in der Kommunikationswissenschaft weiterentwickelt wurde, befasst sich die vorliegende Arbeit mit Informalität bzw. informeller Kommunikation in hybrider Teamarbeit.

Die untersuchungsleitenden Fragen lauten:

Wo behindern oder fördern Bedingungen und Voraussetzungen von Onlinekommunikation die informelle Teamkommunikation?

Welche kommunikativen Praktiken begünstigen hybride Teamarbeit hinsichtlich der Effekte ihrer informellen Kommunikation?

Ziel der Arbeit ist, über einen theoretischen und empirischen Zugang zum Gegenstand 'Informalität in hybrider Teamarbeit' die Bedeutung informeller Kommunikation für erfolgreiche Arbeit herauszustellen. Effekte von Hybridität auf Informalität sollen zunächst identifiziert werden. Für Phänomene, die sich nachgewiesen ungünstig auf Teamarbeit auswirken, sollen darüber hinaus Lösungen vorgeschlagen werden, die sich im kommunikativen Austausch realisieren lassen.

Der Anspruch, zwischenmenschliche Kommunikation als das zentrale Werkzeug für die Gestaltung hybrider Teamarbeit anzusehen, begründet die Wahl des kommunikationstheoretischen Ansatzes dieser Arbeit. Gerold Ungeheuer entwickelte in den 1970er Jahren zentrale Begriffe für eine grundlagenorientierte Kommunikationsforschung. Er vertritt in seiner Theorie eine problemorientierte Sichtweise auf Kommunikation. Kommunikationsprozesse sind für ihn ganzheitlich, das heißt, Menschen verfolgen ihre Zwecke (hier: die Teammitglieder verfolgen den Zweck ihrer Teamarbeit), indem sie Kommunikation gemeinsam sinnvoll gestalten. Alle Beteiligten unterliegen dabei einer kommunikativen und extrakommunikativen Betrachtungsweise, - zwei Sichtweisen in und auf Kommunikationshandlungen also, die empirisch beide zu rekonstruieren sind (Ungeheuer 2017a, 1987/2017b). Weiterhin werden auch solche Erklärungsansätze herangezogen, in denen die Theorie Ungeheuers auf internetbasierte Kommunikation weiterentwickelt wurde

(Friebel et al. 2003; Loenhoff/Schmitz 2015). Insofern lässt sich mit Ungeheuer die eingenommene kommunikationstheoretische Perspektive erklären, aber auch die Methodenvwahl, im Folgenden vorgestellt, begründen. Im Verlauf der Arbeit wird die Anwendbarkeit des Ungeheuer'schen Ansatzes kritisch reflektiert. Es ist allerdings eine zweite wissenschaftliche Perspektive erforderlich, um den Untersuchungsgegenstand „Informalität in Teamarbeit“ zu erhellen. Zu diesem Zweck werden Erkenntnisse aus einschlägigen Forschungsdisziplinen wie der Arbeitswissenschaft, der Organisationssoziologie oder -psychologie herangezogen, die mit dem Kommunikationsbegriff grundsätzlich vereinbar sind (bspw. Kraut et al. 1990; Böhle et al. 2008; Herget 2021b, Koch/Denner 2022).

Ein Blick in die aktuelle Literatur zeigt, dass die oben beschriebenen Problematiken hybrider Teamarbeit bislang nicht hinreichend geklärt sind. Die Suche in der Literatur nach einer genauen Charakterisierung des Gegenstands „Informelle Kommunikation in hybrider Teamarbeit“ erweist sich nur für Einzelaspekte befriedigend, nicht aber für den Gegenstand als Ganzes. Auch finden sich Merkmale, Risiken und Lösungen jeweils nur punktuell beschrieben und nicht in ihrem Zusammenwirken und ihren Effekten betrachtet. Um diese Lücken ein Stück weit zu schließen und den Praxisbezug zu aktuellen Formen von Teamarbeit herzustellen, werden über eine Literaturanalyse gewonnene Forschungserkenntnisse mit einer empirischen Untersuchung konfrontiert.

Die empirische Untersuchung soll Hürden in hybrider Teamarbeit objektivieren, die sich auf Informalität zurückführen lassen, und Chancen aufzeigen, sie kommunikativ zu überwinden. Auch sollen theoretische Forschungserkenntnisse mit empirisch gewonnenen praxisnahen Beispielen angereichert und im Einzelfall auf aktuelle Gültigkeit überprüft werden können. Mit diesen Zielen wird versucht, über die empirische Herangehensweise Material zu gewinnen, welches konkret zur Klärung der Fragestellung beitragen kann. Eine explorative qualitative Methode und ein hermeneutischer Zugang erscheinen hierfür aufschlussreich, weshalb die offene Führung qualitativer Interviews mit der leitfadengestützten Führung von Expert*inneninterviews kombiniert wird. Es wird sich zeigen, dass über diese Form des Zugriffs auch eine Hypothesenbildung ermöglicht wird.

Für ein erstes Verständnis des Begriffs 'Informalität' lässt sich an dieser Stelle festhalten: Mit 'informeller Kommunikation' ist diejenige Dimension zwischenmenschlicher Kommunikation in einem Team gemeint, für die nicht explizit geregelt ist, wer sich wann, wie,

mit wem, worüber verständigen soll. Informelle Teamkommunikation bezeichnet kommunikative Inhalte und Praktiken in einem Team, die nicht formal geregelt und nicht expliziert sind und für die Arbeit voraussetzungsvoll sind (Fay/Kline 2012).

'online' versus 'virtuell'

In der wissenschaftlichen und Populärliteratur ist verbreitet, Teams, die nur oder auch über Formen der Onlinekommunikation arbeiten, als „virtuell“ zu bezeichnen¹. Die Bezeichnung „virtuelle Teams“ ist allgegenwärtig. Aus theoretischen und begrifflichen Gründen wird in dieser Untersuchung die Bezeichnung „virtuell“ als unzutreffend abgelehnt, und zwar aus folgendem Grund: Kommunikationstheoretisch ist unstrittig, dass interpersonale Kommunikation ein Prozess ist, der seit einigen Jahrzehnten mit Hilfe von Kommunikationstechnologien zunächst technisch vermittelt war, und seit längerem internetbasiert, also 'online' abläuft. Ihre Eigenschaft, technisch vermittelt oder online zu sein, ändert nichts an der Tatsache, dass online Kommunikation zwischen Menschen wahrhaftig stattfindet, dass Menschen ihre Ziele und ihre Zwecke onlinekommunikativ erreichen wollen und dies auch gelingt. Ein durch eine Online-Terminorganisation vereinbartes Teamtreffen ist eine echte und wahre Vereinbarung, die Menschen verbindlich und kommunikativ getroffen haben und an der sie aktiv teilnehmen. Die Tatsache, dass die Terminvereinbarung online kommuniziert wurde, macht sie nicht zu einer „virtuellen“ Vereinbarung, denn wäre sie virtuell bräuchte niemand hinzugehen, sie wäre ein „Fake“. In gleichem Sinne definiert auch der deutsche Duden „virtuell“ als

- a) entsprechend seiner Anlage als Möglichkeit vorhanden, die Möglichkeit zu etwas in sich begreifend und
- b) nicht echt, nicht in Wirklichkeit vorhanden, aber echt erscheinend²

¹ vgl. bspw. Konradt/Hertel 2007; Kauffeld et al. 2016 (Kriterien, die das von den Autor*innen als Virtualität bezeichnete Merkmal ausmachen, sind tatsächlich Merkmale kommunikativer Komplexitätssteigerung, z.B. die gesteigerte Nutzung virtueller Tools oder das Ausmaß, in dem sich Teammitglieder virtueller Tools bedienen, um Teamprozesse zu koordinieren und auszuführen)

² <https://www.duden.de/rechtschreibung/virtuell>

Virtuell ist also eine Eigenschaft, die für interpersonale Kommunikation nicht zutrifft, da in Kommunikation Ziele und Zwecke tatsächlich verfolgt und erreicht werden.³ Aus diesem Grund schließe ich das Adjektiv virtuell für zwischenmenschliche Kommunikation aus, solange diese tatsächlich geschieht und nicht beispielsweise durch Avatare simuliert und diesem Fall virtuell wäre.⁴

Hybride Teamarbeit

Unter 'hybrider Teamarbeit' wird im Folgenden Teamarbeit verstanden, die unter Einsatz mehrerer, synchroner und asynchroner und über Kreuz verwendeter Kommunikationsformen⁵ von einer bestimmten Personengruppe geleistet wird. Als Kommunikationsformen gelten dabei beispielsweise Telefonate, Audio- und Videokonferenzen, Messenger/Chats, Dateitransfer, Desktopsharing und E-Mails ebenso wie Face- to-face- bzw. Präsenztreffen. In hybrider Arbeit liegt ein sehr hoher Anteil solcher Formen vor, die via Internet, also online stattfinden. Für Onlinekommunikation gelten andere Voraussetzungen und Bedingungen als für Face-to-face-Kommunikation. Häufig sind diese nicht bewusst. Aus diesem Grund ist die Versuchung sehr groß, Problemlösungsstrategien, die in Face-to-face-Kommunikation erfolgreich sind, auf Onlinekommunikation zu übertragen. Daraus resultierende Effekte auf Teamarbeit stehen im Zentrum dieser Untersuchung.

Hybride Teams

Im Unterschied zu *hybrider Teamarbeit* - hier ist die kommunikative Umsetzung von Arbeit hybrid - geht es in *hybriden Teams* um die Eigenschaft des Teams, örtlich ungleich verteilte Teilnehmerschaften aufzuweisen. Hybride Teams sind solche, in denen sich einige Teammitglieder einen Zugang zu einer geteilten Kommunikationsform, beispielsweise Kamera und Mikrofon eines Videokonferenzzugangs, teilen, während andere Teammitglieder einzeln ihren Zugang nutzen. Ein Beispiel für ein hybrides Team: In der

³ In gleicher Weise argumentiert auch die Berliner Zeitung: <https://www.berliner-zeitung.de/zukunft-technologie/was-der-begriff-virtuell-wirklich-bedeutet-li.84006?pid=true>

⁴ Um im Rahmen der vorliegenden Arbeit begrifflich eindeutig zu bleiben, werden Originalaussagen diesem Wording angepasst, wenn die Bedeutung der Aussage dieser Semantik entspricht.

⁵ Diese Art der strategischen Mehrfach- und Überkreuzverwendung mehrerer Kommunikationsformen kann auch als „Interaktionsverbund“ (Wirtz 2015: 272) bezeichnet werden. Kennzeichnend ist hierfür, dass Personen sich simultan in mehreren Kommunikationsformen befinden, beispielsweise im selben Büro sitzen während sie sich E-Mails schreiben und in Zoomkonferenz mit auch anderen Teammitgliedern verbunden sind.

aktiven Zoom-Videokonferenz eines zehnköpfigen Teams sitzen drei Teammitglieder vor derselben Videokamera und demselben Mikrofon. Zwei Teammitglieder teilen sich eine andere Kamera mit Mikrofon. Diese drei und diese zwei teilen jeweils untereinander auch noch Bedingungen und Möglichkeiten der Präsenzkommunikation. Vier weitere Mitglieder nutzen Einzelzugänge mit Kamera und Mikrofon, und ein Teammitglied ist über Handyverbindung zu einem der Teammitglieder, das Videozugang hat, vermittelt zugeschaltet und verfügt selbst über keinen direkten Zugang zur Konferenz. Eine solche Verteilung ist häufig beliebig und wechselt von Teamtreffen zu Teamtreffen, sollte sich aber gezielt an den wechselnden situativen Anforderungen orientieren, um zweckmäßig zu sein.⁶ In der empirischen Untersuchung der vorliegenden Arbeit wurde deutlich, dass bezüglich der örtlichen Verteilung eines Teams zahlreiche problematische Phänomene zu verzeichnen sind.

Verlauf der Untersuchung

Die Untersuchung startet mit einem theoretischen Teil (Kapitel 1 und 2). Hier werden die relevanten Grundlagen der Kommunikationstheorie vorgestellt: Zunächst wird in Kapitel 1 der Begriff der interpersonalen Kommunikation begründet und anschließend geklärt, was unter Onlinekommunikation zu verstehen ist. Es werden die theoretische Einbettung in die handlungstheoretisch fundierte Kommunikationswissenschaft sowie eine Abgrenzung zu anderen Modellen von Kommunikation (Sender-Empfänger-Modelle, Media Richness Theory) vorgenommen.

In Kapitel 2 werden anhand der internationalen Forschungsliteratur Charakteristika und Effekte von Informalität in hybrider Teamarbeit herausgearbeitet. Die Literaturrecherche wird systematisch und ergebnisoffen gestaltet. Unter einschlägigen Suchbegriffen werden Suchergebnisse aus potentiell allen Forschungsdisziplinen gesichtet. In die Untersuchung werden solche Arbeiten einbezogen, die entweder Aussagen zu theoretischen Grundlagen

⁶ Der begriffliche Gegenentwurf eines hybriden Teams kann als Onlineteam bezeichnet werden. Darunter soll verstanden sein ein ausschließlich online arbeitendes Team, in welchem alle Mitglieder die gleichen Kommunikationsvoraussetzungen und -bedingungen haben. In einem Onlineteam werden viele der in dieser Arbeit beleuchteten Effekte nicht auftreten, da erst Unterschiede in den kommunikativen Voraussetzungen und Bedingungen derartige Phänomene erzeugen. Aus diesem Grund werden online arbeitende Teams in die vorliegende Untersuchung nicht aufgenommen.

machen, welche für die Analyse genutzt werden können, oder Anwendungsmöglichkeiten und -grenzen von kommunikativen Praktiken aufzeigen, die auf die Fragestellung beziehbar sind. Aus der Literatur gewonnene Erkenntnisse werden gebündelt und hinsichtlich ihres Merkmals, kommunikativ erzeugt zu sein, als relevantes Thema für die vorliegende Untersuchung gewertet. Der theoretische Teil endet mit der Bildung von Themenkategorien für die sich anschließende empirische Untersuchung.

Im empirischen Teil wird zunächst das Methodendesign beschrieben und begründet. Als Erhebungsmethode kommen qualitative Interviews zur Rekonstruktion der kommunikativen und extrakommunikativen Perspektive zum Einsatz. Die Wahl dieser Methode wird mit methodologischem Rückbezug auf die Theorie Ungeheuers begründet.

Die Untersuchung rankt sich um das Fallbeispiel hybrider Arbeit eines hybriden Teams, dessen Mitglieder und Aufgaben vorgestellt werden. (Die Eigenschaft dieses Teams, hybrid zu sein, war mir beim Start der Untersuchung nicht bewusst und wurde erst in der empirischen Untersuchung deutlich, sodass im Untersuchungsverlauf eine Relevanz erkannt wurde und infolge auch die Effekte hybrider Teams einbezogen wurden.) Die untersuchte Phase der Team-Zusammenarbeit dauert 12 Monate. Sie beginnt kurz vor dem Aufkommen der Corona-Pandemie und dem ersten Lockdown. Einige Teammitglieder arbeiten zu diesem Zeitpunkt bereits seit mehreren Jahren eng zusammen und kennen sich auch persönlich gut, andere Mitglieder stoßen jetzt neu hinzu und sind beinahe ausschließlich online involviert, während die „Alteingesessenen“ auch während der Lockdowns in Präsenz arbeiten. Der empirische Teil der Untersuchung bezieht sich auf dieses 12-köpfige hybrid arbeitende Team und dessen Projektarbeit. Ich, Autorin dieser Arbeit, war selbst Mitglied des Teams.

Im Anschluss an den empirischen Teil folgt in Kapitel 4 zunächst die deskriptive Analyse. Die Interviews werden ausgewertet und die Ergebnisse formuliert. In der interpretativen Auswertung (Kapitel 5) werden sie mit den Ergebnissen der Literaturanalyse aus Kapitel 2 konfrontiert und analysiert.

Als ein Ergebnis dieser Arbeit werden in Kapitel 6 praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Verbesserung von Kommunikation in hybrider Teamarbeit formuliert. Konkret wird mit den Empfehlungen solche Kommunikation adressiert, die durch zuvor identifizierte Veränderungen von Informalität in Teamarbeit als verbesserungswürdig betrachtet werden kann.

Mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und einem Blick auf ihre Limitationen endet die Arbeit.

Theoretischer Teil

Der theoretische Teil der Arbeit gliedert sich in zwei Kapitel. Im ersten werden die begrifflichen Grundlagen des hier vertretenen Kommunikationsbegriffs erarbeitet. Interpersonale Kommunikation, um die es im Rahmen dieser Arbeit ausschließlich geht, wird vor ihrem theoretischen Hintergrund skizziert. Es wird gezeigt, wie sich der Begriff 'interpersonale Kommunikation' auf Onlinekommunikation übertragen lässt und welche Formen sie einnehmen kann. Weiterhin erfolgt eine Abgrenzung zu anderen Verständnissen von Kommunikation. Im zweiten Kapitel wird Informalität in interpersonaler Kommunikation betrachtet. Hierzu wird eine explorative, unsystematische Literaturrecherche zu ihren Bedingungen, Merkmalen und Funktionen im Kontext von Teamarbeit ausgewertet. Vorgestellt werden Erkenntnisse, die sich auf kommunikative Praktiken im hier verstandenen Sinne konkret beziehen oder ableiten lassen.

2 Zum Kommunikationsbegriff

Angesichts zahlreicher verschiedenartiger Verständnisse und Begriffe von Kommunikation in den unterschiedlichen Forschungsdisziplinen wird zunächst dem in dieser Arbeit zugrunde gelegten Kommunikationsbegriff Aufmerksamkeit gewidmet. Ein kurzer Abriss seiner mikrosoziologisch-theoretischen Wurzeln führt den Begriff Kommunikation ein, anschließend wird ein Fokus auf die Merkmale interpersonaler Kommunikation gelegt und beleuchtet, wie der Kommunikationsbegriff auf Onlinekommunikation übertragbar ist. Ich greife hierbei auch auf die Kommunikationsforschung und Onlinekommunikationsforschung des Instituts für Kommunikationswissenschaft der Universität Duisburg Essen zurück, an dem ich von 2006 bis 2014 forschend tätig war und zu Grundlagen von Onlinekommunikation am Beispiel Videokonferenz promoviert habe. Die Essener (Online)kommunikationsforschung ist zwischen 2000 und 2016 unmittelbar durch die Kommunikationstheorie von Gerold Ungeheuer geprägt, findet aber auch starken Einfluss durch verschiedene Handlungstheorien wie Mikrosoziologie und hermeneutische Wissenssoziologie, welche in die 'multimodale Interaktionsforschung' münden.

2.1 Interpersonale Kommunikation

Interpersonale Kommunikation wird als ein symbolisch vermittelter Verständigungsprozess begriffen, der als soziales Phänomen mittels sinnhaften Handelns von Individuen konstituiert wird. Dieses Verständnis von Kommunikation steht in der Tradition des soziologisch-phänomenologisch begründeten Handlungsbegriffs nach Alfred Schütz, welcher durch die Kommunikationstheorie von Gerold Ungeheuer Einzug in die Kommunikationsforschung hält.

Schütz entwickelt seinen Handlungsbegriff im Schnittpunkt der phänomenologischen Philosophie nach Edmund Husserl, der verstehenden Soziologie nach Max Weber und der begreifenden Ökonomik nach Ludwig von Mises' Anfang des 20. Jahrhunderts (vgl. Endreß/Renn 2004: 12-63).

Schütz knüpft seine Argumentation unmittelbar dem Weber'schen Verständnis von sozialem Handeln als einem sinnhaften Handeln an (vgl. Weber 2004: 155 ff). Für das Individuum ergibt sich demnach aus dem subjektiven Sinn ein Wert, welcher sich in Webers Sprachgebrauch als "Idealtyp" für die geplante Handlung manifestiert (vgl. Endreß/Renn 2004: 37). Webers Handlungsbegriff weiterentwickelnd, operiert Schütz unter anderem mit Husserls Begriff der „Intentionalität“ (vgl. Schnettler 2007: 106) und gewinnt hierdurch Einsicht in die Motivlagen sozialen Handelns.

Sinnhaft ist kommunikatives Handeln im Anschluss an Schütz, weil es an einem vorgefassten gedanklichen Entwurf⁷ ausgerichtet ist. Mit anderen Worten: Jede*r handelnde Akteur*in erprobt in der Phantasie einen Entwurf, von dem er*sie annimmt, er geschehe unter Beteiligung des anderen, und richte die eigene Handlung an diesem Entwurf - und somit geplant - aus. Zwei Aspekte spielen hierbei eine wichtige Rolle: der Aspekt der *Intentionalität einer Handlung* und der Aspekt der *kundgebenden Motivation einer Handlung*: Jede Handlung ist intendiert, da sie nicht zufällig erfolgt, sondern am Entwurf ausgerichtet ist, und jede Handlung ist mitteilend, da sie im anderen etwas erzeugen möchte⁸.

⁷ „Entwerfe ich ein Handeln, so probe ich (...) mein zukünftiges Handeln in der Phantasie durch. Das heißt, daß ich mir den Ausgang meines zukünftigen Handelns vorstelle. Ich blicke in meiner Phantasie auf dieses antizipierte Handeln als etwas, das vollbracht worden sein wird.“ [Hervorh. i.O.] (Schütz 1971: 246).

⁸ Hierzu auch Luckmann: Motivverschränkung ist ein „Wirken, das nicht nur irgendwie wechselseitig aufeinander bezogen ist, sondern von den Entwürfen her aufeinandergerichtet ist [...]“ (Luckmann 1992: 116).

In Schütz' Handlungsmodell spiegeln sich kommunikative Leistungen, die zeitlich betrachtet *vor* der Handlung erfolgen und die *am anderen* ausgerichtet sind: die antizipatorischen Leistungen des Ausdrucks.

Im empirischen Teil dieser Arbeit werden antizipatorische Leistungen eine besondere Rolle spielen. Die Interviewauswertung zeigt, dass vor allem Teammitglied Alex antizipatorische Leistungen erbringt und damit konfliktregulierend und defizitkompensierend in der Onlineteamarbeit wirkt.

Schütz hat durch seine Theorie eine begriffliche Grundlage für die Sozialhandlung 'Kommunikation', wie sie heute verstanden wird, entwickelt: Unter Aspekten sich-steuernder Gegenseitigkeit stellt der Kommunikationsprozess einen sozialen Konstitutionszusammenhang dar, der sich aus dem laufenden *Miteinander* der Beteiligten konstituiert und der eben *nicht* mehr in weitere monologische Einheiten des Nacheinanders unterteilt werden kann. Somit fundieren Schütz' Implikationen die spätere Prägung des Kommunikationsbegriffs als einen symbolisch vermittelten Verständigungsprozess, der gegenseitiger Steuerung unterliegt. Der Begriff der „gegenseitigen Steuerung“ geht ebenso wie die in Kapitel 'Interpersonale Onlinekommunikation' behandelte „gemeinsame Wahrnehmungssituation“ auf den Sprachpsychologen und -theoretiker Karl Bühler zurück, der ihre begrifflichen Grundlagen in seinem Werk „Die Krise der Psychologie“ im Jahr 1927 einführte (Bühler 1927/1978: 39). Kommunikatives Handeln wird hier als ein gemeinsam gestaltetes, sinnhaftes Sozialhandeln unter Einbeziehung gegenseitiger Erwartungen aufgefasst, wie es wenig später von Gerold Ungeheuer zur Theorie ausgearbeitet wird.⁹ Für den Sprach- und Zeichentheoretiker Karl Bühler ist Kommunikation ein sozialer Prozess, an dem mindestens zwei Menschen beteiligt sind. Diese treten mittels Zeichen, Medien und Sprache in ein wechselseitiges Mitteilungs- und Verständigungshandeln ein um sich aneinander zu orientieren, etwas Bestimmtes zu erreichen oder gemeinsam auf ein zukünftiges Ziel hin tätig zu sein (vgl. Bühler 1927/1978). Im Unterschied zu Übertragungsmodellen wird Kommunikation hier als eine Gemeinschaftshandlung ausgewiesen, die mittels Medien, beispielsweise mittels des Mediums Sprache oder mittels Onlinemedien,

⁹ Zum Rückgriff von Ungeheuer auf u.a. Karl Bühler, Alfred Schütz, Edmund Husserl und Max Weber vgl. Ungeheuer, Gerold 1987/2017b.

erfolgt. Gerold Ungeheuer greift Deixis als kybernetische Ebene der Sprachtheorie Bühlers zur Entwicklung seiner eigenen Theorie auf (Ungeheuer 2005).

In Anlehnung an die Kommunikationstheorie Gerold Ungeheuers wird im Folgenden davon ausgegangen, dass Individuen ihre sozialen Handlungen antizipatorisch aneinander ausrichten. Ihr unmittelbares Kommunikationsziel ist durch gegenseitiges Verstehen erreicht. Darüber hinaus bildet die gemeinsam angestrebte übergeordnete Sozialhandlung den Kommunikationszweck, welcher mittels gegenseitiger Verständigung erreicht werden soll (Ungeheuer 1987/2017b: 161). Die dafür notwendige „Arbeit des Sprechens, Mitteilens und Verstehens“ nennt Ungeheuer *kruziale Kommunikation* (2017a: 286). Entscheidend für Aufbau von Beziehungen, worum es im Verlauf dieser Arbeit noch gehen wird, ist der sogenannte *sozio-perzeptive Kontakt*:

„Vielmehr wird vom ersten Wahrnehmungskontakt an, der den jeweils anderen in seiner Erscheinung präsentiert, eine Einschätzung und Beurteilung der gesamten Person aufgebaut, die zwischen den beiden Kommunikationspartnern eine Beziehung zugrunde legt, welche auch ohne jede kommunikative Aktion hätte zustande kommen können. Dieser sozio-perzeptive Kontakt, wie ich ihn nennen möchte (in Anlehnung an die Erforschung des »social perception« in der Psychologie), ist ein nach vielen Qualitäten aufgefüchertes Geschehen. Darunter sind die sich einstellenden Anmutungen und Gefühle der Sympathie, der Antipathie für den simultan ablaufenden Kommunikationsprozeß von besonderer Bedeutung. Denn in hohem Maße regeln diese die Tätigkeiten der kommunikativen Erfolgskontrolle. [...] Es sind aber die Wirkungen des sozio-perzeptiven Kontaktes, neben den Möglichkeiten nicht-kruzialer Kommunikationshandlungen, welche die verbreitete Meinung relativ sicheren Kommunizierens begründen.“ (Ungeheuer 2017a: 287)

2.2 Sprechen und Hören im kommunikativen Ereignis

Eine Klärung des Verhältnisses der Rollen von Sprechenden und Hörenden in (Online-)Kommunikation führt im Einklang mit Ungeheuer Schmitz herbei. Ungeheuer bezeichnet das Verhältnis von Sprecher*in und Hörer*in als ein „*Spiel des gleich gemessenen Wechsels von Sprecher zu Hörer und Hörer zu Sprecher* (, das) für alle an der Kommunikation Beteiligten hergestellt ist“ (Ungeheuer 2017a: 283).

Schmitz zeigt in Bezugnahme auf Schütz, dass in (Online)kommunikation jede*r Hörer*in/Leser*in zugleich Sprecher*in/Autor*in und jede*r Sprecher*in/Autor*in zugleich Hörer*in/Leser*in ist:

„In der Einheit der Sozialhandlung Kommunikation sind beide Rollen derart aufeinander bezogen (vgl. dazu Schütz 1967: 202f.), daß immer dann, wenn A zu B spricht, A antizipiert, daß B ihn verstehen wird, und dies impliziert, daß B imstande und willens ist, (zu)hörend und interpretierend die einzelnen Schritte nachzuvollziehen, in denen A ihn sprechend anleitet“ (Schmitz 1998: 60).

Schmitz referiert hier auf Schütz' Verständnis der „reinen Sphäre des Wir“ (Schütz 1967/1971: 202). Mit der reinen Sphäre des Wir meint Schütz den einen Moment, in dem wir Handelnden uns gemeinsam mit anderen als unmittelbar, gegenwärtig und als eine Einheit erfahren. Diesen Moment unterscheidet Schütz von dem Moment danach, in dem das Reflektieren über den vorigen Moment einsetzt. Bezogen auf das unmittelbarste Zusammenspiel von Sprecher*in und Hörer*in heißt es bei Schütz: *„Das Sprechen des Anderen und unser Zuhören werden in lebendiger Gleichzeitigkeit erfahren.“* (Schütz 1967/1971: 200).¹⁰

Für unser Untersuchungsbeispiel ist dieser Zusammenhang von Interesse, weil er theoretisch untermauert, was bei der Betrachtung von Kommunikation gern in Vergessenheit gerät: Nicht die Person, die gerade spricht, hat eine große Relevanz für das Kommunikationsgeschehen. Sondern alle Akteure, die hörend, lachend, hustend, schweigend, weghörend und dabei doch hörend oder eben sprechend am Geschehen beteiligt sind, haben gleichermaßen Relevanz für die Kommunikation, da sie sich im selben Wahrnehmungsbereich befinden. Es ließe sich auch vereinfacht sagen: Hörende machen Sprechende zu Sprechenden und Sprechende machen Hörende zu Hörenden. Alle sind in jedem Moment untrennbar kommunikativ vereint. Sind sie es nicht, so liegt keine Kommunikation vor.

¹⁰ Hier lässt sich eine Parallele zu der von Goffman (1963: 17) beschriebenen „unfocused interaction“ ziehen. Gemeint sind damit Wahrnehmungswahrnehmungen (vgl. Hausendorf, H. 2003) als zentraler Mechanismus wechselseitigen Wirkens. Ist man sich bewusst, dass das eigene Handeln (etwa ein Auto einparken) beobachtet werden kann, orientiert man sich an diesem Umstand. Gleiches gilt für das Gegenüber. Obwohl es hier zu keiner wechselseitigen Orientierung kommen muss, wirken die so Handelnden doch aufeinander ein, da Mechanismen der Eindruckssteuerung greifen, wie Goffman (1963, 1996) sie beschreibt.

Was mit Schütz und Schmitz auf den einzelnen Moment heruntergebrochen wurde, lässt sich für den Prozess der Teamkommunikation ableiten: Der Prozess der Teamkommunikation wird als eine untrennbare und nicht mehr weiter zerlegbare Einheit betrachtet.

2.3 Interpersonale Onlinekommunikation

Im Untersuchungsbeispiel geht es unter anderem um *Teambeziehungen*. Aus diesem Grund ist wichtig, zu berücksichtigen, dass sich Beziehungen über soziale Handlungen etablieren, für welche die Kriterien geteilte Zeit, geteilter Raum und geteilte Bedeutungszuschreibungen postuliert werden. Unter diesen Kriterien ist geteilter Raum für die hier durchzuführende Untersuchung von besonderem Interesse, da ja gerade dieses Merkmal in Onlinearbeit zum *getrennten Raum* gebrochen wird.

In Anwendung des Kommunikationsbegriffs auf Onlinekommunikation trennt Loenhoff für den theoretischen Zugriff die „fundierende“ von der „emergenten Ebene“ (Loenhoff 2010b, Friebel et al. 2003: 5). Loenhoff zufolge ist die fundierende Ebene in Onlinekommunikation diejenige, auf der handelnde Akteure die für ihre Kommunikation notwendigen Bedingungen kommunikativ erzeugen. Mittels Wahrnehmung und Bewegung¹¹ kooperieren die Akteure und verschaffen sich gegenseitig Orientierung darüber, ob und wie sie sich verständigen können. Körperliche Fähigkeiten wie Hören und Sehen sind für diese Vorab-Abstimmung ebenso relevant wie Faktoren der Umgebung. Als anschauliches Beispiel lässt sich für derartige „präsymbolische Abstimmungsprozesse“ (vgl. dazu Schütz 1964: 177f) das Eintreffen von Teammitgliedern in einem Videokonferenzraum anführen: Bereits im Vorfeld sind Konferenzzugänge verschickt worden, alle haben ihr favorisiertes Endgerät eingerichtet und sich positioniert. Es dauert ein paar Sekunden bis Minuten, bis sich alle gegenseitig darüber orientiert haben, wer wen bereits wie hört und sieht und ob es Probleme gibt. Der eigentliche Kommunikationszweck, die übergeordnete Sozialhandlung, wird hier nicht verfolgt, aber dessen Verfolgung wird kommunikativ

¹¹ Im Original geht es detaillierter um sogenannte sensomotorische Rückkopplungsprozesse der Wahrnehmung und Bewegung, welche nach Loenhoff im Einklang stehen mit der auf Arnold Gehlen (1966) zurückgehenden „Bewegungsphantasie“ und den ihr entspringenden „explorativen Bewegungen“ (Loenhoff 2010b: 65)

vorbereitet und somit ermöglicht. Die „Arbeit“ auf der Fundierungsebene¹² begleitet den Kommunikationsprozess dauerhaft und hört nicht etwa mit der Begrüßung auf.

Im Unterschied zur fundierenden Ebene ist die Ebene der Emergenz die der symbolisch gesteuerten Koordination der Teilnehmenden, diejenige Ebene also, auf der sie Sinn erzeugen und ihren Kommunikationszweck verfolgen (vgl. Loenhoff 2010b). Auf Ebene der Emergenz finden die aufgabenbezogenen Abstimmungen statt, werden Lösungen und Ideen entwickelt, werden die Teamkultur vermittelt und Humor erzeugt, entsteht ein Konflikt oder wird vielleicht geflirtet.

Zu Kommunikation und daher auch zu hybrider Teamkommunikation gehören auch soziobiografische und organisationale Rahmenbedingungen, die in der Begrifflichkeit Ungeheuers etwa die „individuelle Welttheorie“ (Ungeheuer 1974: 12-13) widerspiegeln, weiterhin kognitive Merkmale und vor allem die Leistungen und Fähigkeiten der Teilnehmenden. Zum besseren Verständnis der Leistungen, die in hybrider Teamarbeit erbracht werden, kann die folgende Definition der Kommunikationsform Videokonferenz beitragen. Wohlgemerkt geht es in der Definition nur um die Kommunikationsform Videokonferenz und nicht um hybride Teamarbeit, auch wenn hybride Teamarbeit u.a. in der Kommunikationsform Videokonferenz stattfinden kann:

Friebel et al. (2003) definieren Videokonferenz als

- eigenständige Kommunikationsform*, die durch
- a) die technischen Realisierungsbedingungen,
 - b) die Leistungen und Kompetenzen der Kommunikationspartner und schließlich
 - c) die jeweils verfolgten Kommunikationszwecke bestimmt werden kann.

Das Merkmal der Eigenständigkeit ist ein wesentliches, denn es besagt, dass diese Kommunikationsform vollumfänglich geeignet ist, bestimmte Kommunikationszwecke zu erfüllen. Ihre Eigenständigkeit löst die Videokonferenz aus ihrer in anderen Forschungsrichtungen künstlich geschaffenen Konkurrenz mit der Kommunikationsform Face-to-Face-Kommunikation, der sie häufig als weniger vollständig oder defizitär entgegenge-

¹² Onlinekommunikation hat die Besonderheit, dass die Ebene der Technik als kommunikations-ermöglichendes aber auch -limitierendes Element vorhanden ist. Dies erlaubt der empirischen Forschung, die Fundierungsebene beispielhaft von der emergenten Ebene zu trennen.

stellt wird (beispielsweise bei Mok/Wellman/Carrasco 2010). Mit technischen Realisierungsbedingungen ist in der Definition gemeint, dass eine Videokonferenz beispielsweise Audio und Video zwar bereitstellt, aber keine olfaktorischen oder haptischen Sinneswahrnehmungen möglich sind. (Technische Realisierungsbedingungen sind jedoch nicht allein ausschlaggebend für die kommunikative Ingebrauchnahme einer Kommunikationsform und ihren zweckgerichteten Erfolg.) Die Wahrnehmung von Körpern der Teilnehmenden sind vergleichsweise begrenzt und teilweise artifiziell: Viele kennen den Effekt, dass man im ersten Präsenztreffen mit einer Person überrascht ist von ihrer Körpergröße oder ihrem Schwangerschaftsbauch, was man trotz zahlreicher vorheriger gemeinsamer Videokonferenzen nicht an ihr wahrgenommen hat.¹³

Zusammenfassend lässt sich sagen: Kommunikation wird als **soziale Gemeinschaftshandlung** verstanden, die alle an ihr Beteiligten einschließt. Als beteiligt ist anzusehen, wer sich wahrnehmend oder handelnd im gemeinsamen Wahrnehmungsraum befindet.

Der Verständigungsprozess wird als Sozialhandlung und nicht weiter zerlegbare Einheit begriffen, und zwar auch dann, wenn der Verständigungsprozess unter Einsatz von Medien, also online oder teilweise online erfolgt.

Für das Beispiel in dieser Untersuchung bedeutet dieses Verständnis, dass der Untersuchungsgegenstand in seiner kleinsten zu verstehenden Einheit das Teamgeschehen ist, und zwar das Teamgeschehen in seiner theoretischen Gesamtheit: Weder lässt sich die Teamkommunikation mit Beginn oder Abschluss eines Termins oder einer Videokonferenz gleichsetzen. Denn Kommunikation hat immer schon bereits begonnen und die Akteure bringen Vorwissen und Erwartungen mit ein. Genauso wenig lassen sich vermeintlich passive Kommunikationsaktivitäten von „nur“ zuhörenden oder „nur“ beobachtenden Teammitgliedern aus dem Geschehen herauslösen.

Methodisch wird dieses Prinzip in Anlehnung an die Theorie Gerold Ungeheuers (Ungeheuer 2017b/1987) umgesetzt, indem sämtliche Kommunikationsbeteiligungen und -perspektiven erfasst und betrachtet werden. Konkret werden im Untersuchungsbeispiel die verschiedenen Perspektiven und Rollen der Teammitglieder durch jeweils ein Interview stellvertretend repräsentiert. Und weiterhin wird die nur extrakommunikativ einnehmbare

¹³ Der Überraschungseffekt lässt sich durch Vorstellungen erklären, die in Onlinekommunikation die eingeschränkte Wahrnehmung vom Gegenüber kompensieren sollen.

Perspektive auf das Gesamtgeschehen durch zwei Interviews mit Expert*innen, die nicht dem Team angehören, eingeholt.

2.4 Formen von Online-Kommunikation

Als Definition des Begriffs Kommunikationsform lässt sich festhalten: Unter Kommunikationsform wird jede kommunikative Konstellation verstanden, die eigene spezifische Wahrnehmungsbedingungen und speziell durch diese erreichbare Kommunikationszwecke aufweist (vgl. Wirtz 2014: 14).

Innerhalb einer Kommunikationsform übernimmt das zugehörige Medium eine zentrale Vermittlungsfunktion. In Präsenzkommunikation bildet die geteilte Sprache das Medium. In Onlinekommunikation übernehmen Onlinemedien¹⁴ wie beispielsweise Videokonferenz-Technologien, E-Mail-Programme oder Online-Whiteboards diese Funktion. Medien geben jeweils eigene Bedienregeln und Optionen vor und können sich auch hinsichtlich ihrer (a)synchronen Eigenschaft unterscheiden. Die kleinste Einheit eines Onlinemediums, die durch ihre je eigenen technologischen Eigenschaften gekennzeichnet ist, nenne ich im Folgenden „Tool“. Es existieren zahlreiche Tools für E-Mail- oder Videokonferenzkommunikation, diese unterscheiden sich allerdings in ihren je eigenen Eigenschaften. Die erfolgreiche Handhabung bzw. die Bedienkompetenz des Mediums ist eine Voraussetzung für das Gelingen der Kommunikation. In Online-Kommunikation ist dies ein Mindestgrad an Beherrschung der Technologie, und darüber hinaus die erfolgreiche Anwendung von Konventionen, die sich – oft implizit – für eine Kommunikationsform etabliert haben.

Videokonferenztools

Gängige internetbasierte Videokonferenztools sind beispielsweise Skype, WebEx oder Zoom. Sie enthalten üblicherweise weitere Funktionen wie Chat, Desktop-Sharing und Dateiübertragung, Online-Whiteboard und Symbolsprache.

Andere Dienste wie z.B. Facetime von Apple bieten ausschließlich IP-gestützte Telefonie und Videokonferenzen auf speziellen Betriebssystemen an.

¹⁴ Im Rahmen dieser Untersuchung wird zu zwischenmenschlicher Kommunikation gearbeitet. Onlinemedien für Massenkommunikation werden hier daher ausgeschlossen.

Deutlich mehr Funktionen haben Kollaborationstools wie MS Teams von Microsoft. Neben Audio- und Videoconferencing stehen für die Teamarbeit zeitgleich u.a. auch Onlinewhiteboards, Desktopsharing und synchrone Arbeit an einer Datei sowie dauerhafter Speicherplatz zur Verfügung.

Messengerdienste, die ursprünglich überwiegend für die Nutzung auf Smartphones konzipiert waren (z.B. Signal, Telegram, Whatsapp), bieten ebenfalls Videoconferencing an. Auch wenn sich Tools hinsichtlich ihrer zentralen Funktionen scheinbar wenig unterscheiden, existieren oft deutliche Unterschiede hinsichtlich der Dokumentierbarkeit und in den Einstellungsmöglichkeiten, die für Kommunikation relevant sind. Am Beispiel der Tools Skype, Teams und Zoom lassen sich diese Unterschiede zeigen:

- Während in Zoom der Chat am Ende des Meetings gelöscht wird, bleiben Chatinhalte in Skype erhalten und sind bei Weiterführung der Skypekommunikation verfügbar.
- Von vielen Nutzer*innen wird der Videofilter von Zoom gegenüber dem Teams-Filter bevorzugt und gilt als optisch „schmeichelnder“.
- Erfahrungen belegen ungeklärte, hartnäckige Konflikte bei Nutzung der Teams-Videokonferenz in einem Kliniknetzwerk, wohingegen Zoom dort problemlos funktioniert.

Einfluss auf die Kommunikation haben besonders auch Einstellungen der Videokacheln für die Selbst- und Partneransicht.

- Wenn die Kachel der gerade sprechenden Person größer als die der anderen dargestellt wird, untergräbt diese Ansicht die Rolle der Hörenden. Da dies z.B. in Zoom eine individuelle Einstellung ist, sind hier die Wahrnehmungsvoraussetzungen im Team nicht gleich verteilt.
- Bei Zoom besteht zudem die Möglichkeit, das Selbstvideo für die eigene Ansicht auszuschalten – Ressourcen für Selbstkontrolle werden hierdurch für die Teamkommunikation freigesetzt.

Tools, die mehr Optionen der Dokumentierbarkeit bereitstellen, hierzu gehört auch die Option des Mitschneidens einer Videokonferenz wie Zoom sie vorhält, bespielen einen größeren Erwartungshorizont im Team als andere.

- Zu Beginn einer Präsentation in einer Zoom-Teamsitzung äußerte jemand die Idee, den Vortrag aufzuzeichnen. Obwohl viele Teammitglieder dies aus persönlichen Gründen nicht wünschten, stimmte das Team dem Vorschlag zu. Die

Aufzeichnung hatte aber zur Folge, dass während der Konferenz Fragen nicht gestellt oder Kritik nicht geäußert wurde aus Angst, diese später entkontextualisiert im Videodokument wiederzufinden. Das Potential der Aufzeichnung in Zoom hatte hier ein Obligat der Zustimmung, das Potential auszunutzen, mit sich geführt, und die Kommunikation mitbestimmt.

- In Videokonferenzen eingespielter Teams wird die Rederechtsübergabe, auch abhängig von der Gruppengröße, oft entweder durch „wir sprechen frei in die Gruppe“ oder durch „Handheben und Sprechen nach Reihenfolge der gehobenen Hände“ organisiert. Dazwischen gibt es allerdings eine Grauzone, in der erlaubt ist, sich in bestimmten Fällen abseits der Konventionen das Rederecht zu nehmen.

Interessante Effekte gibt es auch durch den unterschiedlichen Zugriff auf denselben E-Mail-Server. Während der Zugriff an den Arbeitsplätzen über das Netzwerk selbst und Microsoft Office geschieht, erfolgt der Zugriff auf den Server aus dem Homeoffice über das Web und den Webbrowser. Die Ansicht des Mailkontos im Webbrowser lässt für Konversationen (Antworten auf und Weiterleitungen von E-Mails, Antworten auf Antworten von E-Mails usw.) keine andere als die gebündelte Form zu. Dies kann dazu führen, dass im Posteingang nicht der vollständige Mailverlauf erscheint, sondern sich hinter der einen Mail im Posteingang weitere Mails befinden, die allerdings nur durch drei kleine, klickbare Punkte abgebildet sind. Problematisch ist dies bei Weiterleitungen, denen ein Mail-Bündel zwar enthalten ist, sich aber erst durch Klicken der drei Punkte entfaltet. Für Ungeübte sind die dahinter verborgenen Mails kaum auffindbar.

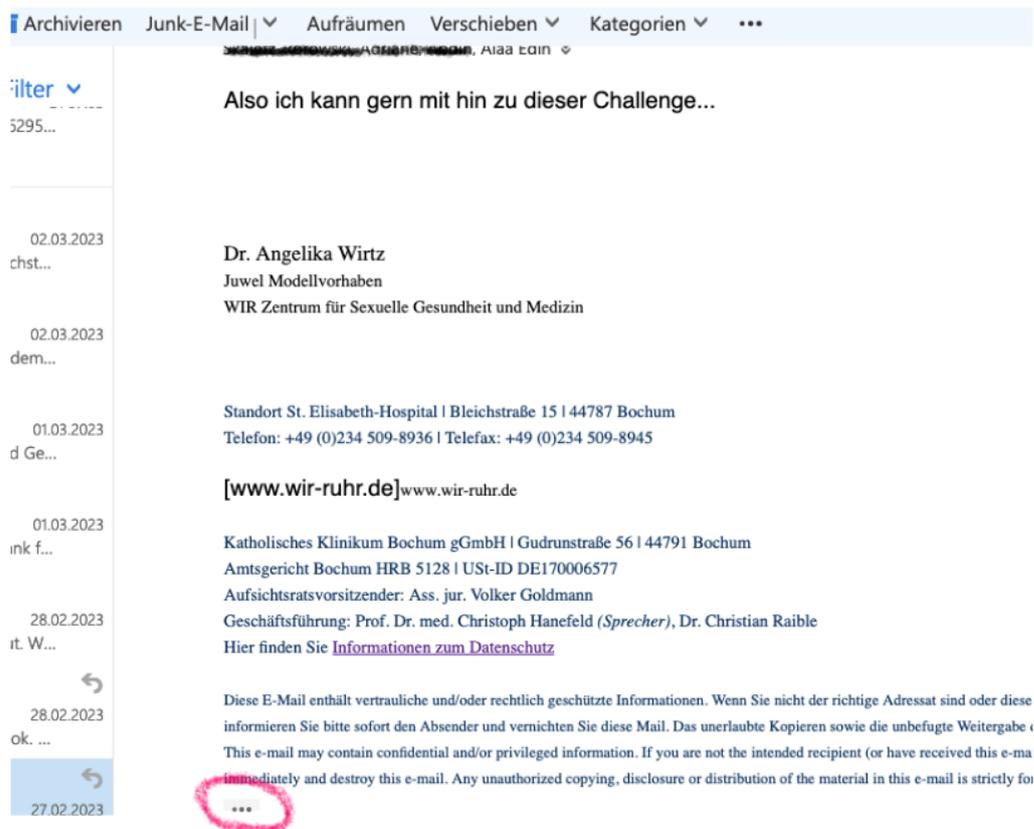


Abbildung 1: Screenshot: Webzugriff über Browser aus dem Homeoffice. In der linken Spalte der Posteingang, in der rechten Spalte meine Antwort innerhalb einer gebündelten Mailkonversation. Erst durch Klicken auf die drei Punkte am unteren Bildrand erscheinen vorausgegangene Mails dieser Konversation

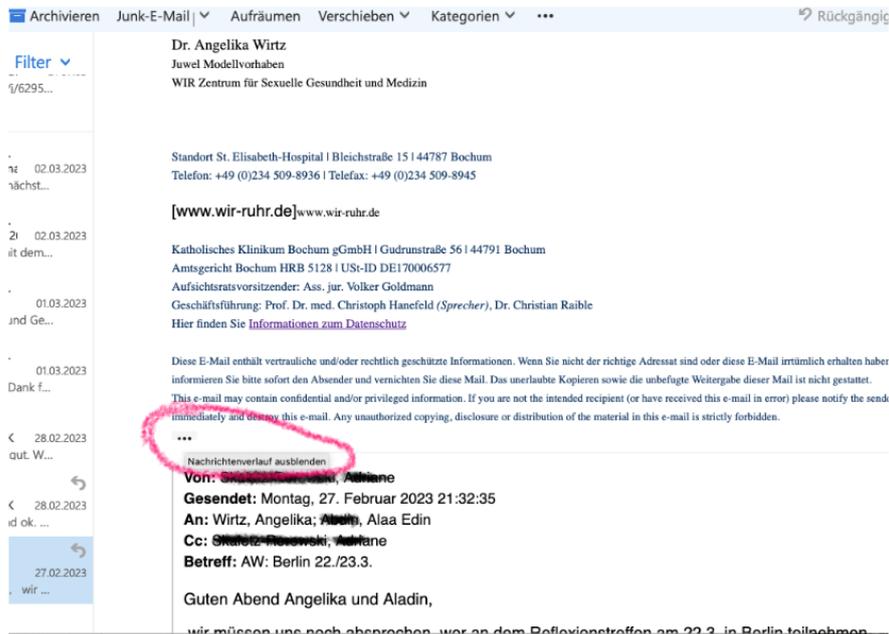


Abbildung 2: Screenshot. Das Klicken der drei Punkte hat den Nachrichtenverlauf sichtbar gemacht. Erneutes Klicken blendet ihn wieder aus.

Durch das Aufzeigen der verschiedenartigen Tool-Funktionen und -Eigenschaften soll deutlich gemacht sein, dass die Wahl der zum Einsatz kommenden Tools oder Formen interpersonale Kommunikation mitgestaltet. Im Untersuchungsbeispiel, um das es im Verlauf dieser Arbeit gehen wird, kommen in der Teamarbeit überwiegend die Kommunikationsformen Zoom inkl. Chat, Symbolsprache, Desktopsharing und Dateitransfer, E-Mail, Telefonate, Text- und Bildnachrichten in den Messengern Whatsapp und Signal sowie Präsenzsprache zum Einsatz. Kollaborationstools wie beispielsweise Onlinewhiteboards, Slack oder MS-Teams sind dem untersuchten Team nicht verfügbar.

2.5 Theoretische Einordnung

In der Anwendung, Ergänzung und Weiterentwicklung der Ungeheuer'schen Kommunikationstheorie sind in den letzten Jahrzehnten Forschungen zu technisch vermittelter interpersonaler Kommunikation durchgeführt worden. Diese Forschung unterscheidet sich von Disziplinen, welche die Vermittlungsfunktion von Kommunikationstechnologien bzw. Medien untersuchen (computervermittelte Kommunikation, CMC), deren Partizipations- und Kollaborationsfunktionen u.a. in Arbeitskontexten (Computer-Supported Collaborative Learning, CSCL) oder deren Einsatz zur Überwindung räumlicher Distanz

zwischen Menschen (Social Participation Technologies, SPT) fokussieren. Ohne die Differenzierungsmerkmale der genannten Ansätze und Theorien im Rahmen dieser Arbeit im Detail ausweisen zu können, lässt sich zusammenfassend festhalten: In der Kommunikationsforschung lässt sich unter dem Begriff Kommunikation weder die Metapher von einer „Übertragung von Informationen“ und dem mit ihr verknüpften Sender-Empfänger-Modell argumentieren (hierzu auch Ungeheuer 2017a: 263), noch lassen sich vom Kommunikationsbegriff „modale Kommunikationsressourcen“ ableiten und in scheinbar trennbare, summierbare akustische, visuelle oder haptische Einheiten zerlegen, welche im Kommunikationsprozess vermeintlich übertragbar sein sollen. In der hier angesprochenen und vertretenen Kommunikationsforschung ist der Interaktionsprozess zwischen Menschen Gegenstand der Betrachtung. Die Kommunikationsforschung widmet sich dem Aufbau und der Analyse von Strukturen – u.a. technisch vermittelter - interpersonaler Kommunikation und verfolgt dabei eine Grundlagenorientierung auf ihre *Binnenstrukturen*.

Die hier knapp vorgestellte Kommunikationstheorie mit ihrem Verständnis von Kommunikation als einer Sozialhandlung unterscheidet sich konsequent von jedem Modell der Kommunikation, welches Kommunikation mithilfe von Übertragung von Kommunikationsinhalten abzubilden versucht. Die Übertragungs-Metapher scheint häufig ihre Wurzeln im Sender-Empfänger-Modell nach Shannon und Weaver (Shannon/Weaver 1964) zu haben. Abgesehen davon, dass zur Beschreibung einer Sozialhandlung schon das Verb 'übertragen' unzutreffend ist, da, wie oben gezeigt, Akteure ihre Kommunikationsinhalte in lebendiger Gleichzeitigkeit gemeinsam gestalten und nicht nacheinander aufbauen, ist auch aufschlussreich, einen Blick auf den Ursprung des Sender-Empfänger-Modells zu werfen. Zweifellos haben das Sender-Empfänger-Modell und seine Nachfolger große Popularität für vermeintliche Erklärung interpersonaler Kommunikation erfahren und tun es heute noch. Das ist deshalb spannend, da selbst Mitbegründer Shannon explizit auf die Nicht-Eignung des Modells für interpersonale Kommunikation hingewiesen hat (Shannon 1956), seine Warnung allerdings selbst von Weaver ignoriert wurde. Die dem Sender-Empfänger-Modell nachrichtentechnisch begründete Annahme, zwischenmenschliche Kommunikation ließe sich informationstheoretisch durch ein Sender-Empfänger-Modell erklären, wurde in der Kommunikationswissenschaft bereits in den 1980er

Jahren von Gerold Ungeheuer (Ungeheuer 2004a: 20; Kolb/Schmitz: 2004: vii f.; Ungeheuer 2017a) widerlegt. Loenhoff (2010a) und Schmitz (2018) zeichnen aus kommunikationstheoretischer Sicht detailliert die Gründe für die Nicht-Anwendbarkeit des Modells auf interpersonale Kommunikation nach. Kurz gesagt ist demzufolge das Modell weder kontextsensitiv noch erfasst es Nonverbalität oder Störungen durch Missverständnisse oder Lügen. Auch die pragmatische Ebene (z.B. Ironie und Sarkasmus) sowie persönliche Intentionen, kulturelle Unterschiede und Dialekte bleiben vollständig außen vor.

2.6 Abgrenzung zur Media-Richness-Theorie

In arbeitswissenschaftlichen Studien lässt sich ein deutliches Interesse an Fragen und Gestaltungsmöglichkeiten interpersonaler Kommunikation erkennen. Diese spielen beispielsweise eine konkrete Rolle in Untersuchungen

- zu Leadership, Personalführung und Führungskräfteentwicklung (z.B. Nakamura/Milner 2023, Lee 2022, Cernicova-Buca 2020, Bröckermann 2022, Motschnig-Pitrik/Ryback 2016a),
- zu Teamperformance und Kompetenzentwicklung (Major/Spalek 2022, McKendrick et al. 2014, Motschnig-Pitrik/Ryback 2016b),
- zu Organisationsentwicklung und Change (Hussain 2022, Doppler/Lauterburg 2019, Kauffeld et al. 2019, Kaune/Wagner 2016)
- zu Wissensmanagement (Chen et al. 2020, Winkler 2018).

In den Literaturrecherchen konnten kaum Untersuchungen gefunden werden, in denen konkrete Merkmale interpersonaler Kommunikation einbezogen sind oder eine kommunikationswissenschaftliche Perspektive berücksichtigt wird. Ausnahmen stellen einige Arbeiten mit organisationssoziologischem Zugang dar, in denen ein sozialer Handlungsbegriff zugrunde gelegt ist (z.B. Mörike 2022, Meißner 2017), oder einzelne Arbeiten beispielsweise zur Wissenskommunikation (Herrmann/Kienle 2004). Zur Beantwortung arbeitswissenschaftlicher Fragen zu interpersonaler Kommunikation wird häufig der Ansatz der Media-Richness-Theorie herangezogen (bspw. Yaghmai/Boe 2021, Covello 2020, Herget 2021b, Handke et al. 2019, Handke/Kauffeld 2019). Den hier Genannten ist gemein, dass sie Interaktion als Forschungsgegenstand zwar in den engeren Blick rücken, diesen aber durch die Wahl des Media-Richness-Ansatzes, der dem Kommunikationsprozess konsequent äußerlich bleibt, nicht binnenstrukturell durchleuchten. Auf diesen Umstand wird vereinzelt hingewiesen und die Notwendigkeit formuliert, weitere Ansätze und

Perspektiven in die arbeitswissenschaftliche Erforschung kommunikativer Zusammenhänge einzubeziehen (Valitova 2021, Nadae/Monteiro de Carvalho 2019, 2021).

Es wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass es lohnend sein kann, Perspektive und Methoden der Kommunikationsforschung ergänzend in die Arbeitswissenschaft einzubeziehen. Durch einen solchen Zugang ließen sich neben den extrakommunikativ gewonnenen Merkmalen von Kommunikation stets auch die kommunikativen Sichtweisen der Teilnehmenden mit ihren Motiven und Bedeutungszuschreibungen gewinnen. Ergebnisse ließen sich auf diese Weise um die Merkmale kommunikativer Binnenstrukturen anreichern, was zu stärker fundierten Handlungsempfehlungen für die Arbeitspraxis führen kann.

Vor diesem Hintergrund wird nun auf die Abgrenzung der Kommunikationsforschung zur Media-Richness-Theorie etwas ausführlicher eingegangen.

Die Media-Richness-Theorie betrachtet den Einsatz von Kommunikationstechnologien unter dem Aspekt der Effektivität von Informationsübertragung. Mit dem Wunsch, Kommunikation messbar zu machen und Kommunikationsformen – diese werden im Rahmen der Media-Richness-Theorie Medien genannt - gegeneinander abwägen zu können, ermitteln ihre Ansätze und Weiterentwicklungen (Lo/Lie 2008, Lowry et al. 2006, Carlson/George 2004) kapazitative Werte von Medien. Reduziert auf vier Eigenschaften (nach Daft/Lengel 1983 und Daft/Lengel/Trevino 1987) bzw. die Kerneigenschaft „media richness“ (Ali-Hassan/Nevo/Nevo 2010) werden bevorzugt mittels quantitativer Erhebungen Medien dahingehend verglichen, inwieweit die jeweilige Reichhaltigkeit übertragener Signale bestimmten Zwecksetzungen (besser) zu genügen vermag. Messparameter stellen dabei menschliche Ausdrucksvarianten (beispielsweise Gestik, Mimik) dar, die als voneinander trennbar, differenzier- und summierbar aufgefasst werden. Ungeachtet der Tatsache, dass hier explizit Modi des Ausdrucks betrachtet werden, werden diese von einigen Vertreter*innen der Media-Richness-Theorie irreführenderweise als „Sinne“ bezeichnet (Herget 2021b:13), wobei „Sinn“ außerhalb philosophischer oder soziologischer

Betrachtung nicht für menschlichen Ausdruck, sondern für körperliche Akte der Wahrnehmung wie Sehen, Riechen, Gleichgewichtsempfinden etc. reserviert ist (Arantes /Rieger 2014:14).¹⁵

Hypothese der in der Media-Richness-Theorie einzuordnenden Studien ist, allein die Face-to-face-Situation ermögliche einen vollständigen Kommunikationsprozess und jede technische Vermittlung bedinge einen in spezifischer Weise defizitären Kommunikationsprozess (Ledbetter 2014; Thomas 2013; Zabel et al. 2022). Die zugrunde liegende Annahme führte zur Verortung beispielsweise der Videokonferenz, welche in der Sprache der Media-Richness-Theorie mehr Optionen für Modi des Ausdrucks bereithält als text- oder audiobasierte Kommunikationsformen, zwischen der Face-to-face-Kommunikation und der internetbasierten Textkommunikation. Als Begründung für die Kapazität von Videokonferenz wird angeführt, audiovisuelle Grenzen seien durch Videokonferenz erfolgreich überschritten (Mok et al. 2010). Von einer derartigen wenig überzeugenden „Restriktionshypothese“ wird nicht nur hier (vgl. beispielsweise Schultz 2001) Abstand genommen.

Zur Begründung sei zunächst auf die Ungeheuer'sche Unterscheidung von Kommunikationsziel und Kommunikationszweck verwiesen. Legt man diese Unterscheidung einer Analyse von Kommunikationsformen bzw. „Medien“ zugrunde, die etwas über interpersonale Kommunikation, der ein Sozialhandlungsbegriff zugrunde liegt, aussagen möchte, so lassen sich einzelne Kommunikationsformen nur unter Berücksichtigung ihrer *Ziel- und Zweckgerichtetheit* überprüfen (und nicht pauschal hinsichtlich ihrer technischen Eignung, digitale Informationen zu übertragen). Eine kommunikationsanalytische Fragestellung lautet daher immer auch: Welche Eigenschaften besitzt die Kommunikationsform bzw. das „Medium“ hinsichtlich des Ziels, sich gegenseitig zu verstehen, und hinsichtlich des Zwecks, gegenseitig Verständigung bezogen auf eine gemeinsam zu erreichende übergeordnete Sozialhandlung zu erreichen?

Am Beispiel Videokonferenz würde diese zusammenhängende Frage lauten:

¹⁵ Zum Vergleich: In der Mikrosoziologie werden drei Typen von Sinn unterschieden (Bongaertz 2014: 24): der „inkorporiert-praktische Sinn“, mit welchem u.a. nach Arnold Gehlen (1966) und Pierre Bourdieu (2010) die körperliche Wahrnehmung bezeichnet ist, dem „objektiv-kommunikativen Sinn“ nach Jürgen Habermas/Niklas Luhmann (1990/1971) und der „subjektive Sinn“ im Anschluss an Max Weber (1976: 1, 5), Alfred Schütz (2004) und Peter L. Berger/Thomas Luckmann (2007).

Inwieweit ist Videokonferenz geeignet, sich gegenseitig *zu verstehen*? Eine Antwort würde beispielsweise lauten: Sie ist geeignet für das Verstehen in internationalen, inklusiven Teams mittels gesprochener Sprache und auch für Gebärdensprache, aber nicht für Schriftsprache (für Schriftsprache bieten u.a. Chat, synchrones Arbeiten in einer Textdatei oder E-Mail bessere Optionen) und nur bedingt für Proxemik¹⁶,

und

inwieweit ist Videokonferenz geeignet, sich gegenseitig *zu verständigen*? Hier könnte die Antwort lauten: Videokonferenz ist nicht geeignet, um eine neue mehrschrittige Aufgabe wie die Entwicklung eines Verfahrensleitfadens schriftlich vorzubereiten und zu dokumentieren, aber sie ist geeignet, diese Aufgabe im Team zu besprechen, den Verfahrensleitfaden bekannt zu machen und zu diskutieren.

Studien, die die „Reichhaltigkeit“ von Medien experimentell untermauern (z.B. Burgoon et al. 2010) oder diskursiv beleuchten wollen (z.B. Ishii et al. 2019) offenbaren jedoch einen Widerspruch. Sie bescheinigen dem Verwendungszweck eines Mediums große Bedeutung für dessen erfolgreichen Einsatz. Teilweise verweisen sie selbst darauf, dass für die Beurteilung einer Medieneignung weniger die Eigenschaften des Mediums als vielmehr die Betrachtung jeweils verfolgter kommunikativer Zwecke, also der Handlungsmotive der Akteure, erforderlich wäre (Ishii et al. 2019).

Speziell für organisationalen Kontext wird zum Beispiel der (Überkreuz-)Einsatz multiplexer Medien für erfolgreiche Kollaboration unterschiedlicher Teams mit unterschiedlichen medialen Möglichkeiten ermittelt (Aritz et al. 2017). Die Untersuchung bleibt dann aber schuldig, kommunikativen Motiven für die jeweilige Medienwahl, welche ja erst auf verfolgte Kommunikationszwecke rekurrieren ließen, Beachtung zu zollen. Auch Emergenzeffekte, die sie bei Kollaboration unter Einsatz vielfältiger Medien erwartungsgemäß eine wichtige Rolle spielen, kommen nicht zur Sprache.

Eine Erhellung des Zusammenhangs zwischen Kommunikationszweck, technologisch bedingten Wahrnehmungsmöglichkeiten und Formen der kommunikativen Ingebrauch-

¹⁶ Das kommunikative Verhalten im und zum Raum ist in Videokonferenz nicht grundsätzlich gestört, denn der Videokonferenzraum ist derjenige Raum, in und zu welchem sich alle Beteiligten kommunikativ verhalten. Da sich allerdings alle Beteiligten zusätzlich auch in einem lokalen Raum befinden, der anderen nicht zugänglich ist und in und zu dem sie sich auch verhalten, existiert kommunikatives Konfliktpotential aufgrund des getrennten Raumes (vgl. Wirtz 2013: 291). In formalen Teamtreffen ist dieses Konfliktpotential eher gering, hoch ist es hingegen für Teams in praktischen theaterpädagogischen Workshops, wo mit Körperbewegung und Improvisation gearbeitet wird.

nahme von Medien, also der Spezifik einer Kommunikationsform gemäß dem hier vertretenen kommunikationstheoretischen Verständnis, verfolgt die Media-Richness-Theorie nicht. Dass sie stattdessen eine konsequent extrakommunikative Perspektive auf Kommunikation einnimmt und die Binnenstrukturen des Kommunikationsprozesses außer Acht lässt, verbaut dieser theoretischen Betrachtungsweise zwar den Zugang zum internen Funktionieren von Onlinekommunikation, also den Gewinn von Erkenntnissen rund um Motive, Intentionen und Erwartungen, und auch die Möglichkeit, den diesbezüglichen Erfolg von Medieneinsatz zu messen. Dennoch lassen sich aussagekräftige Ergebnisse von solchen Arbeiten der Media-Richness-Theorie übernehmen, die sich auf die Funktionalität einzelner Kommunikationsformen in bestimmten Kontexten zu bestimmten Zwecken beziehen. Als Beispiel dienen hier Fish et al. (1992) oder Fish et al. (1993), die Videokonferenz als eine geeignete Form für informelle Kommunikation ausweisen. Die Aussage „Videokonferenz ist eine geeignete Kommunikationsform für informelle Kommunikation“ ist auch aus kommunikationstheoretischer Perspektive gültig. Sie sagt allerdings nur etwas über das Medium selbst aus, und nichts über interpersonale Kommunikation in der Anwendung des Mediums oder über die kommunikative Ingebrauchnahme des Mediums.

In Kapitel 1 sind nun die wissenschaftlichen Grundbegriffe erläutert, mit denen die vorliegende Untersuchung durchgeführt wird. Die theoretische Einordnung in die Kommunikationsforschung in Anlehnung an Gerold Ungeheuer und die Sozialphänomenologie ist vorgenommen. Im Verlauf der weiteren Arbeit wird der Kommunikationsbegriff in sämtlichen Untersuchungsabschnitten angewendet werden. Das bedeutet auch, dass die Fragestellung ausschließlich auf die hier begrifflich vorgestellte interpersonale Kommunikation abzielt, wobei gleichzeitig alle weiteren Verständnisse von Kommunikation ausgeschlossen sind.

3 Zu informeller (Online-)Kommunikation

Mit einem Blick in einschlägige Literatur wird im Folgenden geklärt, was unter informeller Kommunikation im Kontext Arbeit verstanden wird, um anschließend zu prüfen, welche Bedeutung informelle Kommunikation in hybrider Teamarbeit hat. Es interessieren dabei die Mikroprozesse von Teamkommunikation, also die informellen interaktiven

Praktiken unter Teammitgliedern. In Abgrenzung zu vielen organisationstheoretischen Ansätzen wird hier Informalität nicht in ihrer Funktion für die Organisation betrachtet, sondern weitgehend in ihrer Funktion für die Teambeziehung und Zusammenarbeit. Auch wenn dies Sekundäreffekte auf Leistung hat wird also eher nicht der Frage nachgegangen, wie sich Informalität auf Leistung der Organisationsmitglieder und des Gesamtsystems auswirkt (hierzu siehe bspw. Crozier/Friedberg 1993; Ortmann 2003), sondern wie sie sich auf Teambeziehungen auswirkt.

3.1 Begriffsgeschichte

Auf die Hawthorne-Untersuchungen (Mayo 1977/1933; Roethlisberger/Dickson 1976/1939) gehen Annahmen zurück, dass in der traditionellen Organisation informelle Kommunikation nur auf das menschliche Bedürfnis nach sozialen Kontakten zurückzuführen ist. Aus Sicht der Organisation hatte Informalität möglichst gar nicht da zu sein, um ein reibungsloses formales Funktionieren der Beschäftigten zu gewährleisten (hierzu auch Kühl 2020: 101). Wie auch in der sich an die Hawthorne-Untersuchungen anschließenden Human-Relations-Bewegung wurde Informalität strikt unter dem tayloristisch geprägten Blick hinsichtlich ihrer Effekte auf Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung untersucht. Böhle und Bolte (2002) schildern, wie sich die Erforschung informeller Kommunikation von der sogenannten „Defizit- und Restriktionshypothese“ der sechziger und siebziger Jahre erst lösen musste, in welcher informelle Kommunikation als unerwünschte Begleiterscheinung einer unzulänglich formellen Organisation verstanden wurde (vgl. Porschen 2008: 188ff). Erst später erhalten Kommunikation und Kooperation, und damit auch Informalität, als Aufgaben, die nun nicht länger ausschließlich dem Management angehörten, einen höheren Stellenwert, und damit auch die Informalität (vgl. Böhle et al. 2008: 97).

Unter Einfluss von Arbeiten aus den Computer Science und der Sozialpsychologie rückt vor der Jahrhundertwende u.a. durch Fish und Kraut der Wert informeller Kommunikation ins Visier, gepaart mit der Erkenntnis, dass sich informelle Kommunikation nicht „wegorganisieren“ lässt. Die Autoren operieren mit folgendem Verständnis: Während formelle Kommunikation über vorherbestimmte Kanäle verlaufe und der Hierarchie der

Organisationsstruktur folge, überschreite die informelle Kommunikation diese organisatorischen Grenzen und weise größere Häufigkeit, Ausdruckskraft und Interaktivität auf (Fish 1992: 37).

Seit etwa Anfang der 90er Jahre erhielt der Gegenstand „informelle Kommunikation und Kooperation“ aus verschiedenen Forschungsperspektiven auch den Stellenwert einer Ressource von Arbeit. Zuvor war Informalität zwar als eine mögliche Ursache von Arbeitszufriedenheit erhöhter Arbeitsleistung untersucht worden, aber wenig bis gar nicht als konstitutiver Bestandteil von Arbeit. Aus arbeits- und industriesoziologischer Sicht beschreiben beispielsweise Popitz et al. (1964: 68) informelle Beziehungen in Arbeit als „Gewebe“ sich ergebender kollegialer sozialer Beziehungen, ohne allerdings dessen Effekte auf funktionale Arbeitsabläufe näher zu betrachten. Nach Böhle/Bolte (2002: 69) existierte mit Ausnahme einiger industriesoziologischer Untersuchungen insgesamt ein Verständnis von Informalität als eine Konsequenz von wenig geregelter Formalität, d.h. als ein Merkmal defizitären Managements.

Rund um die Jahrhundertwende rücken die für Teambeziehung und Innovation förderlichen Effekte informeller Kommunikation unter Aspekten der „Kooperation“, „Motivation“ und „Kommunikation“ verstärkt in den Blickpunkt der Arbeitssoziologie, u.a. auch zur Anwendung von Wissensmanagement. Für die vorliegende Untersuchung ist beispielsweise das Konzept der empraktischen Kommunikation bei Computernutzung interessant. Im Anschluss an Karl Bühler und die Linguisten Henne und Rehbock zeigt Habscheid auf, wie hilfreich es für Teamarbeit ist, kleine Geschichten – heute würde man Storytelling sagen - rund um die Handhabung der Technologie zu erzählen, oft verbunden mit Metaphern oder Wortkreationen (Habscheid 2001: 6 ff). Habscheids damaliges Forschungssetting ist eines ohne Onlinekommunikation, aber die Ergebnisse lassen sich in die heutige Zeit übertragen, was folgende Beobachtung in dem in dieser Arbeit untersuchten Team zeigt:

Das Team befindet sich in Zoom-Videokonferenz. Ein Teammitglied zeigt über das Desktopsharing eine Präsentation und möchte aus dieser heraus eine Webseite öffnen. Das gelingt unerwartet nur über Umwege, denn die Webseite ist umgezogen, weswegen eine Weiterleitung manuell herbeigeführt, das Einverständnis für eine neue Datenschutzerklärung abgegeben und eine Entscheidung über Cookies getroffen werden müssen. Die Präsentierende tut vor den Augen aller, was zu tun ist, und

erzählt dabei entspannt folgende Geschichte: „Ah, du (Webseite) willst mehr Aufmerksamkeit und hast dich versteckt. Ich kenne deine neue Adresse und tippe sie hier ein. Jetzt klingel' ich an deiner Tür, unterschreibe noch, dass ich weiß, dass alles dokumentiert wird und meine personenbezogenen Daten gut aufgehoben sind. Danke, deine Kekse möchte ich nicht, - so, da bin ich.“ Für das Team war diese kurze Sequenz nicht nur unterhaltsam und aufmerksamkeitsbindend, zwei Mitglieder haben dabei auch gelernt, dass man Cookies nicht zwingend akzeptieren muss.

3.2 Bedingungen informeller Kommunikation

3.2.1 Raum

Um die Bedingungen informeller Kommunikation in hybrider Teamarbeit zu beleuchten, erscheint es sinnvoll, Aspekte des Raums einzubeziehen. Aus der Kommunikationstheorie sind besondere Merkmale von Onlinekommunikation bekannt, die auf fehlendes Kontextwissen und den getrennten Raum zurückzuführen sind. So füllen Akteure in Onlinekommunikation beispielsweise Wahrnehmungslücken, die den kommunikativen Kontext und das Geschehen im fernen Raum betreffen, mit „Imaginationen“ (Herrmann 1994: 95) bzw. „inneren Bildern“ (Wirtz 2013: 334).

Interessante Aspekte für das Zustandekommen informeller Kommunikation kommen aus der Soziologie.

Die soziologische Raumtheorie weist für das Zustandekommen informeller Kommunikation in Organisationen die Bedeutung von situativer „Gelegenheit“ und persönlicher „Verfügbarkeit“ als sehr hoch, die Bedeutung eines „Durchgangsraumes“ wie Eingangsbereich oder Flur als Ort der Begegnung entgegen eigener Erwartungen hingegen als minimal aus (Roth 2019: 90 ff).

Roth weist empirisch am Beispiel kopräsender Personen in einer Organisation auch Hürden nach, die das Zustandekommen informeller Kommunikationsofferten deutlich erschweren. Dazu gehören das Gefühl, jemanden durch spontanes Ansprechen bei etwas zu stören, oder das Gefühl, sich als hilfsbedürftig zu offenbaren, weil man eine Frage hat (Roth 2019: 108). Als günstig für das Zustandekommen informeller Kommunikation werden Räumlichkeiten identifiziert, in denen Personen (dauerhaft) verfügbar sind, ohne sehr beschäftigt zu sein. Aus seinen Beispielen lässt sich erkennen, dass es im Speziellen oft Situationen des Wartens sind, die informeller Kommunikation geradezu „auf die Sprünge helfen“: *„Insgesamt ergibt sich diese Konstellation den Daten nach am häufigsten in Kaffeeküchen, in denen eine Person auf den Kaffee wartet, während eine andere darauf*

wartet, dass der Kaffeeautomat frei wird“ (Roth 2019: 109). Damit verwundert es auch nicht länger, dass sehr viele Personen, die man nach ihren Erfahrungen mit informeller Kommunikation in Onlinekommunikation fragt, besonders gern den Kaffeeautomaten nennen, der ihnen fehle.

Insgesamt ermittelt Roth drei Situationsmerkmale, die sich begünstigend auf Informalität auswirken:

- Andauern von Kopräsenz (Personen im gleichen Wahrnehmungsraum)
- Ausdruck von Verfügbarkeit (Personen vermitteln sich Ansprechbarkeit)
- Gebundenheit an ein gemeinsames Thema (Personen teilen ein Thema)

Einen gesonderten Blick scheinen auch Gegenstände zu verdienen, die im geteilten Raum existieren und Symbole gemeinsamer Erinnerungen sind. Für Teamkooperationen in Präsenzsituationen ist bekannt, dass diese sogenannten Artefakte im gemeinsamen Arbeitsraum kooperationsunterstützende und erinnernde Funktion haben (Böhle et al. 2008: 103). Artefakte können beispielsweise Gegenstände wie ein herumliegendes Feuerzeug sein, das bei der gemeinsamen Entwicklung einer Idee als Repräsentant verwendet wurde und dauerhaft einen Ehrenplatz auf dem Schreibtisch behält, beiläufig erstellte Skizzen am Flipchart oder auch die Ecke im Flur, an der man zufällig dem Kollegen aus der Entwicklungsabteilung begegnet ist, sich in dem Moment daran erinnert hat, ihn etwas fragen zu wollen, und seine Antwort eine richtungsverändernde Dynamik bringt („An dieser Ecke haben wir damals erkannt, dass wir auf ein papierfreies Archiv umstellen müssen.“). Es ist an dieser Stelle noch offen, welche Artefakte es in Onlinekommunikation gibt, es wird aber vermutet, dass ein veränderter Umgang mit Artefakten zu erwarten ist.

3.2.2 Gruppengröße

Von verschiedenen Seiten wird ein positiver Einfluss kleiner Gruppengröße auf informelle Kommunikation betont. Aus Sicht der Media-Richness-Theorie wird konstatiert, dass kleinere Gruppen mehr Möglichkeiten der „individual airtime“ bieten (Lowry et al. 2006: 637). In den Informations- und Computerwissenschaften der USA wird gezeigt, dass das Arbeits- und das Teamengagement in kleinen Teams (durchschnittlich fünf, maximal neun Mitglieder) höher ist als in großen (14 Mitglieder oder mehr), dass weiterhin

Mitglieder kleiner Teams bessere Kenntnis haben über die Teamziele, die Persönlichkeiten, die Arbeitsrollen und die Kommunikationsstile. Weiterhin konnte ein größeres Gefühl von Zugehörigkeit in kleinen Teams ermittelt werden. Umgekehrt gelten große Teams als gewissenhafter bei formalen Tätigkeiten und affiner bei der Anwendung von Technologien, die asynchrone Kommunikation unterstützen, wohingegen kleinere Teams stärker als große Teams Kollaborationstechnologie nutzen. Belegt wird auch, dass sich Gruppengröße negativ auf Vertrauensbildung und Teilhabe auswirkt (Bradner et al. 2003: 3 ff.). Empfohlen wird, Gruppengrößen zu wechseln und nicht dauerhaft ein und dasselbe Format zu nutzen (Jakobs/Seifert 2020).

3.3 Merkmale und Funktionen informeller Kommunikation

In der Literatur werden verschiedene Funktionen informeller Kommunikation beschrieben, von denen im Folgenden solche vorgestellt werden, die sich auf die hier interessierenden Themenkategorien beziehen lassen.

Aktuelle qualitative und quantitative Studien zur Onlinekommunikation im Kontext von Arbeit rücken Strukturen, Formen und Funktionen informeller Kommunikation in Onlinearbeit ins Licht (z.B. Viererbl et al. 2022; Koch/Denner 2022).¹⁷

Ergebnisse zur Funktion informeller Kommunikation bei Home-Office-Arbeitenden weisen im Vergleich mit informeller Kommunikation ihrer Kolleg*innen vor-Ort darauf hin, dass informelle Onlinekommunikation ähnliche Funktionen erfüllt wie Präsenzkommunikation, jedoch Onlinearbeit die informelle Teamkommunikation erheblich reduziert (Koch/Denner 2022; Hertel 2021b: 28) und zufällige Kontakte kaum möglich sind. An dieser Stelle kann schon vorweggenommen werden, dass diese Ergebnisse mit Äußerun-

¹⁷ Aus methodischem Blickwinkel ist bedeutsam, dass in diesen Forschungsarbeiten nur die Perspektive von Teammitgliedern rekonstruiert wird, die aus dem Homeoffice arbeiten. Weder wird die Perspektive der vor-Ort-Teammitglieder einbezogen, sofern es überhaupt ein Team gibt und falls ja, nicht das ganze Team ausschließlich online also nicht hybrid arbeitet, noch wird auf die Brisanz hybrid arbeitender Teams eingegangen oder eine extrakommunikative Perspektive eingeholt. Nicht das Team ist hier also Untersuchungseinheit, sondern Home-Office-Arbeitende. Gleiches gilt auch für eine qualitative Studie, die 2010 bei Shell Brasilien durchgeführt wurde und in der zwar Auswirkungen der Homeoffice-Arbeit für die Beziehungen einzelner Personen zu ihrer Arbeit und für ihre familiären Beziehungen erhellt werden, jedoch nicht Auswirkungen der Homeoffice-Arbeit auf Teambeziehungen in den Blick genommen werden (Barros/Silva 2010).

gen der interviewten Mitglieder unseres Teams übereinstimmen, die unisono der Meinung sind, dass Informalität in Onlinearbeit erheblich reduziert sei, und dies einheitlich negativ bewerten.

Koch und Denner (2022) zeigen auch, dass sich informelle Kommunikation positiv auf das affektive Commitment von Beschäftigten sowie auf ihre Arbeitszufriedenheit auswirkt. Darüber hinaus unterstütze informelle Kommunikation dabei, Aufgaben effektiver zu bewältigen, ohne die Produktivität zu beeinträchtigen.

In der Organisationssoziologie wird ein Begriff von Informalität vorgeschlagen, der sich am Merkmal der Bedeutungszuschreibung orientiert: Ob Kommunikation formell oder informell ist, liegt im Ermessen der Teammitglieder, in ihren Motiven und Intentionen. Dieses Verständnis steht im Einklang mit dem hier vertretenen Verständnis: In Kapitel 2.3.1. dieser Arbeit wird am Beispiel der Entscheidung darüber, ob etwas dokumentiert wird oder nicht, dargelegt, dass es im Ermessen der Teammitglieder liegt, ob Kommunikation formeller oder informeller Art ist. Kühl (2020) wendet den Informalitäts-Begriff auf die Dimension Organisation – Beschäftigte an, streng genommen also nicht auf den Gegenstand Team. Dennoch sind seine Ergebnisse hilfreich für die Untersuchungsfragen. Ohne es explizit zu machen, vertritt Kühl eine Untrennbarkeit informeller und formeller Handlungen. Er identifiziert informelle Strukturen an ihren sogenannten „Entscheidungsprämissen“, an den Voraussetzungen also, die für eine Vielzahl von Entscheidungen in der Organisation gelten. Informell seien alle Erwartungen in der Organisation, die nicht mit Bezug auf die Mitgliedschaftsbedingungen formuliert werden (oder werden können). In der Kombination ‚informaler Erwartungen und fehlender Rückbeziehbarkeit an die formalen Arbeitsbedingungen‘ sieht er den Ursprung von Informalität und gibt dafür folgendes Beispiel: „Eine Chefin kann informale Erwartungen – beispielsweise länger als die vertragliche Arbeitszeit zu arbeiten – an ihre Mitarbeiter herantragen, aber sie kann bei Nichtbefolgung keine Abmahnung aussprechen.“ Dieses Prinzip kann allerdings auch umgekehrt wirken, denn Informalität wird auch die Funktion zugewiesen, entscheidend zum **Aufbau von Organisationsstrukturen** beizutragen. Infolge können sich aus informeller Kommunikation durchaus formale Strukturen entwickeln (Schreyögg/Geiger 2016: 17).

3.3.1 Dokumentation

Für die Unterscheidung von formeller und informeller Kommunikation wird zunächst anhand des Merkmals „Dokumentation“ geklärt, was unter formeller Kommunikation verstanden wird, und ein Blick auf die Herkunft des Begriffs informeller Kommunikation geworfen.

Nach Max Weber (2005/1976) ist „Dokumentation“ ein Merkmal formeller Kommunikation. Für den Kontext Arbeit stellt Weber heraus, dass Dokumentation und Bürokratie mit Informalität in einer Organisation zwar konkurrieren, aber auch kooperieren können (1976: 551). Beachtet man, dass zu Webers Zeit Onlinekommunikation noch nicht existiert hat, ist plausibel, dass Voraussetzungen und Bedingungen von Onlinekommunikation nicht mit in die Weber'sche Definition einfließen konnten. Da alles Digitale, also auch Onlinekommunikation, qua Eigenschaft, digital zu sein, dokumentiert bzw. dokumentierbar ist, wäre mit Weber streng genommen Onlinekommunikation als vollständig formell zu beschreiben.

Dennoch ist die Weber'sche Definition hilfreich, denn im Gegensatz zu formeller Kommunikation ist eine Eigenschaft informeller Kommunikation, die in unserem Untersuchungsbeispiel zutage tritt, die, nicht protokolliert oder auf andere Art dokumentiert zu werden. Mit anderen Worten: Informelle Kommunikation „schafft“ es nicht, als ein manueller Eintrag im Protokoll, im Wissens-Managementsystem, im Kollaborations-Tool, oder als Notiz oder Mail verewigt zu werden. Art und Inhalt informeller Kommunikation werden von Teammitgliedern offenbar als von einer Qualität eingeschätzt, die es ihnen nicht sinnvoll oder notwendig erscheinen lässt, die Inhalte zu dokumentieren.

Zu beachten ist hierbei, dass die Bedeutungszuschreibung des kommunizierten Inhalts und die Entscheidung darüber, ob der Inhalt dokumentiert wird oder nicht, nicht nur im Inhalt selbst liegt, sondern im Ermessen der Teammitglieder, in ihren Motiven und Intentionen. Insofern ist jede Art von Dokumentation immer auch eine Reduktion von Kommunikation.

Bevor Effekte von Dokumentation auf Teambeziehungen zur Sprache kommen, schlage ich zum besseren Verständnis einen kleinen Bogen über die Effekte von Dokumentation auf Motivation in Onlineteamarbeit im Vergleich zu herkömmlicher Arbeit in Präsenz.

In der Arbeits- und Organisationssoziologie werden in Onlinearbeit **veränderte Effekte** informeller Kommunikation **auf Motivation** angesprochen (Schulz-Schaeffer/Funken 2008: 35). Beispielsweise argumentieren Schulz-Schaeffer/Funken mit dem auf Goffman (2003/1956) zurückgehenden Begriff des „impression management“, inwieweit Möglichkeiten der Selbstdarstellung durch Onlinearbeit weniger sind und bewährte Handlungsmuster des Sichtbarmachens der eigenen Leistung in Onlinearbeit nicht funktionieren. Schlimmer noch als das wirke die Tatsache, dass Onlinearbeit Ergebnisse formeller Leistung in Form von bleibenden Dokumenten zwar sichtbar macht, aber die Leistungen der Kooperation und des Engagements bei der Vorbereitung dieser Ergebnisse im Schatten bleiben. Sichtbarkeit von Leistungen zählt aber zu den wichtigsten Voraussetzungen für Anerkennung, Wertschätzung und Beförderung. Es gilt also als Problem, dass Wertschätzung in Onlinekommunikation schwer vermittelbar ist (Zerfuß et al. 2020, Konradt/Hertel 2007: 18), und zwar als ein Problem des Teams, welches in Onlinekommunikation für die Vermittlung von Wertschätzung in besonderer Weise und mehr als die Führungskraft (!) zuständig ist (Herget 2021b: 29).

Als Impuls, diesem Dilemma zu entkommen, wird die Tendenz von Beschäftigten beschrieben, möglichst sämtliche Leistungen zu dokumentieren und damit zur Kontrolle freizugeben. Diese Taktik habe eine Steigerung formeller Kommunikation zur Folge, sogar mit der Etablierung von Dokumenten als einer „*wichtigen Währung im unternehmensinternen Spiel um Information und Machtpositionen*“ (Jäckel 2008: 133). Weiter heißt es, Teammitglieder würden durch die lückenlose Dokumentation eigener Leistungen unter ständigen ‚Zugzwang‘ gesetzt, um nicht hoffnungslos ins Hintertreffen zu geraten (ebd.). Eine weitere „Sackgasse“ im Umgang mit Dokumentation scheint, sie als alleinige Kompensation für verringerten informellen Wissensaustausch zu betrachten. Für Onlineteamarbeit ist diesbezüglich die Notwendigkeit einer spezifischen „Hol- und Bringschuld“ von Wissen beschrieben (Konradt/Hertel 2007: 18), die anders zu gewichten ist als die Hol- und Bringschuld von Wissen, wie wir sie in Präsenz gewohnt sind.

Gewichtet man diese Erkenntnisse in Hinblick auf Teambeziehung wird ersichtlich, dass das Bedürfnis nach Wertschätzung und ein ineffizienter Weg, dieses zu befriedigen, schnell zum Verhängnis werden können, beispielsweise über Konkurrenz. Es konnte im Team, welches in dieser Arbeit untersucht wird, beobachtet werden, dass die Erwartung an das Team und unter Teammitgliedern selbst, in unbestimmtem Maß zu dokumentieren,

zu Spannungen im Team geführt hatte: unter denjenigen, denen Dokumentieren leichtgefallen ist und denjenigen, denen Dokumentieren schwergefallen ist oder die es abgelehnt haben.

An dieser Stelle scheint ein Hinweis darauf sinnvoll, dass Dokumentationen in hybrider Teamarbeit zwar allseits gefordert und als ein wichtiger Teil erfolgreicher Arbeit betrachtet werden, ihre hier beschriebene Kehrseite aber nicht hinlänglich bekannt sein dürfte (siehe auch Engelhardt 2020).

3.3.2 Wissenserweiterung

Informeller Kommunikation wird auch im **Kontext von Wissensmanagement** ein hoher Stellenwert beigemessen (indirekt und unter Anwendung des Ungeheuer'schen Ansatzes beispielsweise bei Herrmann/Kienle 2004). Es werden sog. Communities of Practice beschrieben (Funder 2008: 179, vgl. auch Schreyögg/Geiger 2016: 27), in denen die informelle Weitergabe von narrativem Wissen, auch Storytelling, funktioniert, allerdings nur bei bestehendem Vertrauen, Hilfsbereitschaft und Einfühlungsvermögen. Im Wissensmanagement sei dieses Skill- und Kontextmanagement ein relevanter Part, der explizit organisiert werden müsse. Funder begreift informelle Arbeitsbeziehungen als „sozialen Kitt“, der in Organisationen zur Integration beitrage, aber auch elementar sei, wenn es um die Innovationsfähigkeit geht (Funder 2008: 182). Interessanterweise taucht das ähnliche Sprachbild „sozialer Schmierstoff“ auch in den für diese Untersuchung geführten Interviews auf.

Je nach untersuchtem Arbeitskontext treten bei der Wissensvermittlungs- bzw. Wissenssicherungsfunktion informeller Kommunikation Vorteile und Nachteile in Erscheinung. Für ein Team auf einer Krankenpflagestation – hier spielen also Onlinebedingungen keine Rolle - gilt laut einer bildungswissenschaftlichen qualitativen Studie aus Kanada als Gewinn informellen Austauschs über Patient*innen

- (1) höhere Nachvollziehbarkeit des Allgemeinzustands von Patient*innen
- (2) ein ganzheitliches Verständnis für die Bedürfnisse von Patient*innen und
- (3) besserer Einblick in die Wünsche und Ziele der Patient*innen und damit in die Ziele der Pflege.

Mit eigenen Worten lassen sich diese Vorteile als höhere Kontextsensitivität bezeichnen. Als organisatorische und kommunikative Herausforderungen des informellen Austauschs werden in der Studie

- (1) Erfordernisse der Terminplanung (es müssen separate Zeiten gefunden werden, zu der informeller Austausch stattfinden kann),
- (2) konkurrierende Arbeitsanforderungen und die
- (3) zeitliche Organisation der Station identifiziert (Burm et al. 2018: 292 f.).

Informelle Kommunikation gilt auch für das organisationale Lernen als essenziell (Koohborfardhaghighi 2016: 163). Im Kontext der Funktion Wissensvermittlung spielt aber auch personenbezogenes Wissen eine große Rolle. Denn die Vermittlung personenbezogenen Wissens über andere Teammitglieder ist für ein Team hochrelevant. Dieser Zusammenhang lässt sich auch mit der Stigmaforschung des Soziologen Erving Goffman untermauern. Goffman zeigt, dass die „soziale Information“ über ein Individuum „reflexiv“, also kommunikativ im hier verstandenen Sinn, gebildet wird und das Gegenüber mit Attributen versieht, die zur Stereotypenbildung oder gar Stigmatisierung führen kann (Goffman 2018: 58)¹⁸.

Durch personenbezogenes Wissen werden im Team idealerweise Sympathie erhöht und Arbeitsabläufe verbessert, was sich positiv auf Arbeitszufriedenheit und Engagement auswirken kann. Informelle Formen der Kommunikation, wie Gespräche über Freunde und Familie, informelle Kontakte und Lernen von Kollegen, helfen, personenbezogenes Wissen zu erwerben, das für die Erleichterung des Arbeitsablaufs nützlich ist und bei Bedarf angefragt werden kann. Informelle Kommunikation gilt daher als mit einem zufriedenstellenden und engagierten Arbeitsumfeld verbunden (Fay/Kline 2012: 11; 2011: 14-16; Carr/Zube 2015: 35).

Im Folgenden werden Literaturbeiträge vorgestellt, die sich konkret auf die in dieser Untersuchung beleuchteten Themenkategorien und ihre Unterkategorien beziehen.

3.3.3 Teambeziehung

¹⁸ Auch wenn Goffman in seine Analyse eher die dinglichen Symbole in ihrer Funktion zu Stereotypi- und Stigmatisierung (Abzeichen, kahlgeschorener Kopf, Schmuck) heranzieht, erfüllt ja auch Sprache als Zeichensystem die diesbezügliche Funktion von Symbolen.

Inwieweit informelle Kommunikation konkret Teambeziehungen beeinflusst, ist in der Mensch-Computer-Interaktionsforschung schon länger von Interesse und wird empirisch vor allem von Fish und Kraut ab Anfang der neunziger Jahre ins Licht gerückt.

In ihren ersten Arbeiten betonen Fish und Kraut die bedeutende Rolle, die informelle Kommunikation bei Teamkoordination, beim Erlernen der Organisationskultur und bei der Gestaltung stabiler Arbeitsbeziehungen einnimmt. Auch weisen sie darauf hin, dass informelle Kommunikation maßgeblich zur Reduzierung von Mehrdeutigkeiten beiträgt (Fish et al. 1992: 37). Fish et al. versuchen hier und in anderen Arbeiten erst gar nicht, informelle Kommunikation inhaltlich von Arbeitskommunikation zu trennen, stattdessen gehen sie explorativ vor und stellen fest: *“When we look around our places of work, we notice that informal communication seems to be a dominant activity. People read at their desks but are interrupted by phone calls. They leave to attend a department meeting but stop on the way to discuss a matter with a colleague.”* (Kraut et al. 1990: 3). Die Autoren identifizieren für informelle Kommunikation das Merkmal „Spontaneität“ und betonen ihre richtungsweisende Funktion für die Reduktion von Ungewissheit und Zweideutigkeit. Informelle Unterhaltungen, so heißt es, scheinen fließend und ungeplant zu sein, und doch würde dabei gearbeitet. Je spontaner die Kommunikation, desto weniger würde diese durch Technologien unterstützt. Unter Rückgriff auf die Sozialpsychologie arbeiten sie heraus, dass informelle Kommunikation besonderen Nutzen für die **dauerhafte Teamstabilität** und für den **Support im eigenen Team**, also für die sozialen Gruppenfunktionen, entfalten kann. Begründet wird dies auch damit, dass Organisationen soziale Beziehungen wenig explizit regeln (können). Als Beispiel für Effekte führen Kraut et al. soziale Phänomene wie Vertrauen, Sympathien und Erwartungen an, welche sich im Laufe der Zeit durch eine Reihe von Routine-Interaktionen, spontanen Begegnungen und Teilnahme in Diskussionen entwickeln. In ihren Untersuchungen zeigen sie, dass sowohl soziale als auch produktive Arbeitsfaktoren miteinander verflochten sind.

Forschungen aus jüngerer Zeit zu informeller Kommunikation in Teamarbeit weisen auf ihre Funktionen „Schaffen von Gelegenheitsstrukturen“, „Schaffen von Vernetzung“ und „Schaffen gemeinsamer Erfahrungsräume“ hin (Böhle et al. 2008, Bolte/Porschen 2006). In vielen Unternehmen, so heißt es, sei allerdings die Nutzung der in informeller Kommunikation liegenden Möglichkeiten *kein* Bestandteil der Strukturen. Konkrete Beispiele

beziehen sich auf Teamarbeit. Weil Onlinemeetings häufig als das gängige Abstimmungs-Format im Team etabliert seien und diese aber gleichzeitig ein hohes Dokumentationsverhalten aufwiesen (synchrone Kalenderführung, Pflege digitaler Kontaktdaten, Protokollierung, Agenden, etc.) würden Kommunikation und Kooperation geradezu formalisiert (Schulz-Schaeffer/Funken 2008: 33). Nach Böhle et al. (2008: 99ff) entziehen sich dieser „Formalisierung des Informellen“ allerdings Kooperations- und Abstimmungsprozesse besonders dann, wenn unter hohem Zeitdruck Lösungen gefunden oder Entscheidungen vorbereitet werden müssten. Diesbezügliche Nachteile liegen auf der Hand:

„Die durch die neuen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation begünstigte Organisation des Informellen (Hervorh. i.O.) lenkt diese Spontaneität in organisierte Bahnen und reduziert dadurch das spezifische Problemlösungspotenzial, das der ‚naturwüchsige‘ informelle Austausch vor Ort auf Grund seiner konkreten Problem-, Situations- und Erfahrungsbezogenheit besitzt.“ (Böhle et al. 2008: 33)

Als wichtige Funktion informeller Kommunikation für das Team betrachtet aus organisationssoziologischer Perspektive Kühl (2020: 102) die **Etablierung sozialer Normen**. Auf Definition und Vermittlung sozialer Normen, die speziell für die Koordinierung von Aktivitäten und Kooperation von Teammitgliedern wichtig sind, wird ebenfalls hingewiesen (Fay, Kline 2012: 11). Hierfür findet sich ein Beispiel aus dem in dieser Arbeit untersuchten Team: Es geht beim Thema Dokumentation darum, eine soziale Norm im Team zu etablieren, die Dokumentieren in einem nicht eindeutig bestimmbar Maß reguliert. Dabei war implizit geboten, dass alle sich an die Norm halten und sich niemand durch außerordentlich viel oder wenig Dokumentieren vom angestrebten Niveau zu lösen versucht.

Zur Erhellung persönlicher Zwecke und Motive informeller Kommunikation stellt Torjus (2014: 37) die Frage: Warum suchen Menschen informelle Beziehungen in formalen Arbeitssituationen? Als wichtigsten Grund für die Existenz persönlicher Beziehungen und Netzwerke ermittelt sie in Anlehnung an Katz und Kahn (1978) die These, dass Menschen in Organisationen während ihrer Arbeit weiterhin soziale Wesen seien, deren Bedürfnis nach informellem Austausch aus der sozialen und psychologischen Funktion der Kommunikation entstehe. Es wird auch ein Zugehörigkeitswunsch konstatiert, welcher erfolgreich über informelle Kommunikation, besonders über den Austausch privater Inhalte, zu

erfüllen versucht werde. Gruppenkohäsion werde durch informelle Kommunikation erfolgreich gestärkt (Torjus 2014; Thenen Menna Barreto 2011).

Informeller Kommunikation wird als Teil der Teamkultur per se eine sehr hohe Relevanz bescheinigt. Teamkultur manifestiere sich, wie auch Unternehmenskultur überhaupt, vor allem über informelles Lernen und Informalität zwischen den Mitgliedern. Nach Herget gestalten sich Beziehungen über informelle Kommunikation. Dort wird die Vermittlung von Normen und Werten sowie Vertrauensbildung gesehen (Herget 2021a: 4). Ähnlich wird zur sogenannten psychologischen Sicherheit¹⁹ im Team argumentiert. Demnach nehmen Teammitglieder ihre Teamarbeit dann als psychologisch sicher wahr, wenn u.a. die Teamkommunikation durch Informalität geprägt ist (Bachmann/Quispe Bravo 2021: 330).

Fay und Kline (2012) unterscheiden zwei Typen informeller Kommunikation:

- 1) Kommunikation über persönliche Themen: durch sie werden Gemeinsamkeiten entdeckt und personenbezogenes Wissen über Kolleg*innen aufgebaut. Das daraus resultierende gegenseitige Verständnis kann zu einer höheren Beziehungsqualität, zu höherer Arbeitszufriedenheit und mehr Engagement führen.
- 2) Erzählen von Geschichten, Scherzen und Lernen von Kolleg*innen, wodurch kollegiale Beziehungen intensiviert werden.

Die Autor*innen weisen für beide Varianten positive Effekte auf Teambeziehungen, insbesondere auf Rollenklärung und Koordination von Aktivitäten, nach. Hierfür wird auch der produktive Effekt des informellen „Beschwerens“ erwähnt: Obwohl das Beschweren eher als negativ konnotierte Kommunikation angesehen wird, würde informelles Beschweren unter Teammitgliedern zu mehr Engagement führen, da es sie verbindet und ihnen hilft, Arbeitsaufgaben gemeinsam zu lösen (Fay/Kline 2011: 34). Gute Teambeziehungen werden dabei als wichtig erachtet. Die Autor*innen kennzeichnen gute persönliche Beziehungen unter Teammitgliedern durch ein höheres Maß an Interaktion, Vertrauen und Selbstoffenbarung. Über gute Beziehungen können Einfluss genommen, Innovationen gefördert und soziale Unterstützung geboten werden. Während gute Beziehungen mit positiver Arbeitseinstellung und -leistung verbunden sind, führen umgekehrt Isolation und problematische Beziehungen an verschiedenen Arbeitsplätzen zu größerem

¹⁹ Der Begriff der psychologischen Sicherheit geht zurück auf die Mitbegründer der Organisationsentwicklung Edgar Schein und Warren Bennis (1965).

Arbeitsstress und Burnout sowie geringerer Arbeitszufriedenheit und geringerem Engagement (Fay/Kline 2012: 13).

Insgesamt macht allerdings einen zentralen Unterschied, ob – wovon beispielsweise in der Literatur zur Organisationskultur häufig ausgegangen wird – informelle Erwartungen innerhalb eines Teams mit dem formellen Regelwerk der Organisation kompatibel sind, ob sie Verstöße gegen formelle Erwartungen beinhalten oder ob sie gar Gesetzesverstöße darstellen (Kühl 2020: 106).

Negativen Einfluss verringerter informeller Kommunikation auf Beziehungsgestaltung in Onlineteams weisen Konradt und Hertel nach. Sie spezifizieren, dass mangelnde informelle Kommunikation zu **geringerer Identifikation mit dem Team** und einer **geringeren Kohäsion unter den Teammitgliedern** führen kann. Die affektive Bindung zum Team kann hierdurch reduziert sein (Konradt/Hertel 2007: 18). Vor allem der Einsatz asynchroner Medien verstärkte Missverständnisse und Kommunikationsfehler (ebenda).

3.3.4 Affinitätsdistanz

Häufig wird die Affinitätsdistanz, neben der physischen und der operativen als eine der drei Varianten der sogenannten Virtuellen Distanz, als ausschlaggebender Grund für Probleme in Online-Teambildungsprozessen oder Onlineteamarbeit angesehen (vgl. Lojeski 2021). Affinitätsdistanz wird verstanden als Problematik in Onlinekommunikation, die die Entwicklung tiefer, dauerhafter und substanzieller Arbeitsbeziehungen über „gemeinsame Werte und wichtige menschliche Interdependenzen“ behindert und als ein Effekt sozialer Ausgrenzung betrachtet.²⁰ Lojesky und Reilly beschreiben Affinitätsdistanz folgendermaßen:

²⁰ Im Rahmen dieser Untersuchung kann keine kritische Auseinandersetzung mit dieser Sichtweise stattfinden. Ich gehe aber, vor dem Hintergrund der zu Beginn kurz vorgestellten Grundlagenforschung zu Onlinekommunikation und eigener empirischer Interaktionsanalysen von Videokonferenzen schwerst-krebskranker isolierter Kinder und ihren Familienmitgliedern (Wirtz 2014, Wirtz 2015b) davon aus, dass die mit der Affinitätsdistanz beschriebene Problematik am ehesten in der nicht-zweckmäßigen kommunikativen Inanspruchnahme der Kommunikationstechnologie zu suchen ist, und nicht in Onlinekommunikation per se. In meiner Forschung konnte ich zeigen, wie Kinder in ihrer letzten Lebensphase und ihre Geschwister, Eltern und Großeltern Angst, Trost, Trauer, kreatives Spiel, Streit, Versöhnung, Lachen und viele andere Phänomene der echten sozialen Nähe über Videokonferenz erlebten. Im Wissen, dass Kommunikationstechnologien soziale Nähe grundsätzlich ermöglichen können und vor dem Hintergrund einer Reihe wissenschaftlicher Arbeiten, wie z.B. der als „*eigenständige* Kommunikationsform“ definierten Videokonferenz (Friebel et al. 2003), wage ich deshalb, die Stichhaltigkeit des Prinzips der Affinitätsdistanz ebenso anzuzweifeln wie das Prinzip des sog. Konnektivitätsparadox' („Je stärker die virtuelle Vernetzung, desto

Virtuelle Distanz lässt sich als gefühlte Entfernung beschreiben, die unbewusst wächst, wenn wir uns in hohem Ausmaß auf eine Kommunikationsform verlassen, die durch »intelligente« digitale Geräte vermittelt wird.

Sie unterscheidet sich von anderen Formen der Distanz, da sie Eigenschaften in sich vereint, die sich sowohl aus einer realen Entfernung wie beispielsweise einer physischen Trennung als auch aus einer wahrgenommenen Entfernung ergeben und infolge einer sozialen Kluft entstehen. Das Gefühl der Isolation kann sich auch im Alltag einstellen, wenn Menschen versuchen, ein Gleichgewicht zwischen der gewaltigen Arbeitslast und dem Aufbau sinnvoller Beziehungen herzustellen.

Virtuelle Distanz kann ein Chaos anrichten, bei dem finanzielle Ergebnisse, Wettbewerbsposition und andere wichtige Aspekte der Arbeit auf der Strecke bleiben. Doch bevor wir uns mit den Einzelheiten befassen, müssen wir verstehen, wodurch das Gefühl der Trennung ausgelöst wird. In diesem Kapitel sind die spezifischen Bausteine beschrieben, aus denen sich das Modell der virtuellen Distanz zusammensetzt. Es bildet das Fundament, auf dem Lösungen entwickelt werden können, um Leistungen zu verbessern, Vertrauen zu stärken, Innovation voranzutreiben und unter dem Strich bessere Ergebnisse mit den heutigen – ausnahmslos virtuellen – Arbeitskräften zu erzielen. (Lojesky/Reilly 2021: 79f)

3.3.5 Vertrauen

Zunächst ein kurzer Blick auf den Begriff des Vertrauens: Personales Vertrauen gilt unter Bezug auf Luhmann (2000) und Giddens (2008/1990) als ein Mechanismus zur Reduktion von Komplexität in sozialen Beziehungen. Anders formuliert bezieht sich personales Vertrauen auf das Erfahrungswissen über die Integrität und Kompetenz von anderen Akteuren, die sich in der Vergangenheit als vertrauenswürdig erwiesen haben. Vertrauen kann dann geschenkt werden, wenn es auf der Erwartung beruht, dass sich ein Teammitglied genauso vertrauenswürdig verhalten wird, wie es sich in der Vergangenheit verhalten hat. Auf Giddens geht die Betonung der für Vertrauensbildung wichtigen Funktion von Gesichtsmimik, der sogenannten „facework“ und „facework commitment“ (Gilbert

größer ist das Gefühl der Isolation.“ (Lojeski 2021). Das Konnektivitätsparadox würde allerdings aus meiner Sicht zutreffend sein, wenn „virtuell“ hier tatsächlich in seinem eigentlichen Wortsinn „scheinbar, nicht echt“ verwendet sein würde, und nicht irritierenderweise als „online verbunden“.

Als Nachweis der Möglichkeit sozialer Nähe über Onlinemedien dient auch das Advanced Care at Home (ACH), ein hybrides Krankenhaus-zu-Hause-Programm für die Akut- und Nachsorge von Krebspatient*innen in Florida, Arizona und Wisconsin. ACH zeigt, dass die Fähigkeit zur komplexen medizinischen Entscheidungsfindung zwischen mehreren medizinischen Teams und dem Patienten im ACH-Versorgungsmodell möglich ist, was zu einem starken Beziehungsaufbau führt, der notwendig ist, um die Wünsche und Bedürfnisse des Patienten während des Krankenhausaufenthalts zu Hause zu erfüllen (Paulson et al. 2022).

2005: 407; Kaspersen 1991) zurück, welche in Onlinearbeit, das ist aus der Kommunikationsforschung bekannt, eine gravierende Veränderung hinsichtlich der die Mimik ermöglichenden Bedingungen erfährt (Friebel et al. 2003).

In der Arbeits- und Organisationspsychologie wird unterschieden zwischen personalem und institutionellem Vertrauen²¹. Für die hier vorliegende Untersuchung ist ausschließlich das personale Vertrauen von Interesse, dass es in Teamkommunikation um interpersonale Kommunikation unter Teammitgliedern und nicht um den Bezugsrahmen Individuum-Organisation geht.

Teamvertrauen wird verstanden als „die sich allmählich herausbildende gemeinsame Wahrnehmung gegenseitiger Verlässlichkeit bezogen auf das Verhalten, die Arbeitsleistung und die Professionalität von Teamkollegen, aber auch die kollektive Empfindung, die aus der an den Tag gelegten Hilfsbereitschaft, Rücksichtnahme und Verschwiegenheit untereinander resultiert“ (Busch/v. d. Oelsnitz 2016: 350).

Forschende der unterschiedlichsten Disziplinen sind sich darüber einig, dass der Aufbau von Vertrauen in Onlineteams vor allem in der *frühen* Phase der Teambildung erfolgreich initiiert werden sollte und kann, beispielsweise Forschende der CMC- und Mediatisierungsforschung (Wu et al. 2010: 15; Kuo/Yu 2009: 827), der Organisationspsychologie (Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2010: 349) oder der Leadershipforschung (Busch/v. d. Oelsnitz 2016: 350). Argumentiert wird mit dem Phasen-Modell des Vertrauensaufbaus in Arbeitsbeziehungen (Lewicky/Bunker 1996). Im Prozess der Vertrauensbildung gilt die erste Phase als besonders wichtig, weil sie die Richtung der weiteren Vertrauensentwicklung bestimmen kann. Ist der erste Eindruck positiv, so kann das Vertrauen wachsen. Wenn nicht, dann besteht die Gefahr, dass die Vertrauensentwicklung im Keim erstickt oder in nur einem Augenblick zerstört wird (Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2010: 351f.; vgl. auch Upmeyer 1985: 87; Busch/v.d.Oelsnitz 2016: 349).

Wu et al. weisen noch darauf hin, dass in hybrider Teamarbeit Vertrauen eine besondere Rolle spielt, aber auch von weiteren Faktoren wie Macht, Erwartungen und Unsicherheit begleitet wird.

²¹ Für eine genaue Unterscheidung siehe Büssing/Broome 1999, Büssing 2003, Eichenlaub 2010 und Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2010: 339.

Speziell auf die Bedeutung informeller Kommunikation für die Vertrauensbildung geht ein russisches Forschungsteam aus dem Bereich Wirtschaft und Philosophie ein (Belova et al. 2020). Die Autor*innen stellen fest, dass der für Onlinekommunikation nachgewiesene Mangel an informeller Kommunikation Vertrauensbildung behindert. Folgende Ergebnisse des Beitrags sind für die informelle Kommunikation in Teamarbeit von Interesse und können als Risiken eingestuft werden, sofern nicht konstruktiv mit ihnen umgegangen wird (Belova et al. 2020: 3, 5):

- Da in hybrider Teamarbeit deutlich weniger individuelle Anhaltspunkte über andere Teammitglieder verfügbar sind, werden auf Grundlage minimaler vorhandener persönlicher Informationen Stereotype über andere entwickelt (Social Identity De-Individualisation Model, Reicher et al. 1995). Dies kann in kürzester Zeit ebenso gut zu Abwertung wie zu Idealisierung anderer führen.
- Vertrauensaufbau erfordert in Onlineteams deutlich mehr Zeit als in Teams, die präsent zusammenarbeiten.
- Über Vertrauen oder Misstrauen wird **früh und schnell** in der Anfangsphase der Teambildung entschieden.
- Großes Problem für hybride Teamkommunikation ist die **Unsicherheit bezüglich sozialer Normen**, denn diese werden hauptsächlich informell vermittelt.
- Informelle Kommunikation macht die Teambeziehungen tendenziell emotional erfüllender. In Onlineteams ist ein entsprechender Mangel zu verzeichnen.

Für den Aufbau von Vertrauen wird auch der **verbindliche Umgang mit Zeit** betont (Müller et al. 2017: 278). Für hybrid arbeitende Teams gelten andere Notwendigkeiten und mehr Verantwortung im Umgang mit Zeit und Terminen. Durch geringe informelle Kommunikation, fehlende beiläufige Erinnerungen und geringere Kontextkenntnisse verlagere sich Kontrolle und Verantwortung für Zeit hin auf einzelne Teammitglieder, was mit einer Notwendigkeit von Verbindlichkeit korrespondiert.

Bekmeier-Feuerhahn und Eichenlaub (2010) widmen sich aus organisationspsychologischer und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive Faktoren, die das zwischenmenschliche Vertrauen in Onlinekommunikation begünstigen. Auch wenn der Studie ein Übertragungsmodell interpersonaler Kommunikation zugrunde gelegt ist, welches nicht mit dem hier verwendeten Kommunikationsbegriff einhergeht, lassen sich zwei Ergebnisse auf die

vorliegende Untersuchung beziehen, da die Studie die Mikrostrukturen von Kommunikation berührt. Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub (2010: 340) gehen nach Luhmann (2000) davon aus, dass Vertrauen auf Vertrautheit beruht. Sie zeigen für die erste Phase der Vertrauensbildung, dass die Wahrnehmung von Ähnlichkeit vertrauensbildend wirkt und sich dieser Zusammenhang in Onlinekommunikation durch den strategischen Einsatz des Symbolsystems der Sprache beeinflussen lässt. Sie identifizieren 'Ähnlichkeit im bevorzugten Sprachstil', im Original heißt es „similarity in language code preference“ (Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2010: 337), als einen entscheidenden Faktor des Vertrauensaufbaus. Sie schlussfolgern, dass

(1) ein gezielter Kommunikationsstil inklusive des Angebots eines Sprachcodes, mit welchem sich die Teammitglieder identifizieren können und der ein Gefühl der Ähnlichkeit erzeugen kann, die Vertrauensbildung begünstigt. Die Autor*innen stellen unter Verweis auf die Soziologie des Vertrauens auch heraus, dass die Ähnlichkeit von Situationen einen positiven Einfluss auf Vertrauen hat. In der Konsequenz bedeute dies, dass

(2) in einer bestimmten Situation, die Ähnlichkeiten zu früher gemachten positiven Erfahrungen aufweist, Vertrauen wahrscheinlicher ist, da Verallgemeinerungen möglich sind (vgl. Endreß 2001: 166).

3.3.6 Konflikt

In aktueller Forschung wird auf die Funktion informeller Kommunikation, sich gegenseitig zu korrigieren, und auf diesbezüglich erhöhtes Konfliktpotential in Onlinekommunikation verwiesen (Herget 2021a; Aquino et al. 2022: 3, 4). Hohes Konfliktpotential und damit einhergehende Risiken speziell für hybride Teamarbeit weisen explizit Morrissen-Smith/Ruiz (2020) nach. An dieser Stelle sei vorweggenommen: Diese Funktion informeller Kommunikation, konkret der Effekt vom Fehlen richtungsweisender Rückmeldungen und fehlender Reduzierung von Mehrdeutigkeiten, wird auch in den für diese Arbeit geführten Interviews zur Sprache kommen. Die Auswertungsergebnisse zeigen darüber hinaus, dass ein *Bewusstsein* über Schief lagen im Team, über Missverständnisse und Isolationsgefühle sogar erst entsteht, wenn informelle Kommunikation, beispielsweise durch ein Telefonat oder eine persönliche Whatsapp-Nachricht, Einzug ins Geschehen hält. Als Ursache für erhöhtes Konfliktpotential in Onlineteams wird also das **Fehlen gegenseitiger Korrektive** identifiziert. Das Ausbleiben kontextueller Einbettung, beispiels-

weise die Korrektur von Missverständnissen oder die Neutralisierung negativer Deutungen durch Kommentare, führt im Team zu erhöhter Arbeitsbelastung, negativer Beeinflussung der Grundstimmung, Verschleppen von Problemen und unbefriedigtem Gesprächsbedarf. Hierdurch schaukeln sich Konflikte auf (Herget 2021a: 28).²² Vor allem das hohe Aufkommen unbereinigter Missverständnisse lässt Konflikte in hybrider Teamarbeit eskalieren (Birkmann 2022: 5; Hinds/Mortensen 2005).

Das **Fehlen eines geteilten Kontextes** und mangelnde Vertrautheit wird auch von anderen Autor*innen als konfliktbegünstigend ausgewiesen (Kauffeld et al. 2016: 46; Hinds/Bailey 2003: 617). In jüngerer Literatur weisen Folger et al. (2021) Konflikt als spezielle Konsequenz des Fehlens eines geteilten physischen Kontexts nach. Die durch die räumliche Trennung geförderte **Bildung von Untergruppen** im Team und daraus resultierende Bevorzugung von Teammitgliedern am gleichen Standort stellt eine weitere Konfliktquelle dar (Ortiz de Guinea et al. 2012).

Aus der Kommunikationssoziologie lassen sich als mögliche Ursachen für Konflikte noch die Techniken zur Imagepflege (Goffmann 1996) anführen, die unter Onlinebedingungen irritiert sind. Goffman geht für Präsenzkommunikation davon aus, dass in Kommunikation jede Person, hier: jedes Teammitglied, einer Beurteilung durch sich selbst und durch andere unterliegt. Jede kommunikative Handlung wirkt auf die antizipierte Beurteilung anderer zurück und erhält hierdurch eine Bedeutungszuschreibung darüber, wie jemand wahrgenommen werden möchte und meint, von anderen wahrgenommen zu werden. Durch diesen Bedeutungsaspekt, der Teil jeder Handlung ist, wird versucht, ein Bild von sich selbst zu schaffen und aufrecht zu erhalten. Image gilt Goffman als ein Selbstbild, welches von sozial anerkannten Eigenschaften umschrieben ist, und welches die anderen von mir übernehmen sollen, welches also Identität schafft und stabilisiert (Goffmann 1996: 10). Techniken der Imagepflege werden nach Goffman vor allem verbal und non-verbal ausgeübt und gegenseitig im sogenannten 'Arbeitskonsensus' akzeptiert. Jüngere kommunikationswissenschaftliche Studien zeigen, dass auch das Tragen einer Sonnenbrille als identitätsstiftende Symbolhandlung zu verstehen ist (Capellaro 2014). Nach Goffman ist eine Strategie zur Imagepflege die Vermeidungsstrategie. Diese beinhaltet,

²² Schon früher weist Hertel für Onlinearbeit das Fehlen einer „übergeordneten, konfliktregulierenden Instanz“ nach, mit der Folge von vermeidbaren „vielfach veränderten, nicht-hierarchischen Koordinations- und Kontrollaktivitäten“ zu Ungunsten der Teambeziehung nach (Hertel 2007: 19).

Situationen auszuweichen, für die oder in denen eine Bedrohung des Images vermutet oder antizipiert wird (Goffman 1996: 10ff). Scheitert die Imagepflege und geschehen Zwischenfälle, kommt es also zu 'Imageverletzungen', werden kommunikative Ausgleichshandlungen zur Wiederherstellung des Images aktiviert. Möglichkeiten der Imagegestaltung sind unter Onlinebedingungen andere als unter Bedingungen der Präsenzkommunikation, müssen also angepasst oder erlernt werden, und unterliegen neuartigen kommunikativen Risiken.

3.3.7 Konfliktlösungsansätze

Erkenntnisse aus der Arbeits- und Organisationspsychologie zu Onlineteamarbeit können im Sinne einer Konfliktprävention interpretiert und eingesetzt werden. Beispielsweise schlagen Kauffeld et al. (2016: 47) vor, in Onlineteams solche Kompetenzen stärker zu berücksichtigen, die speziell für Onlinearbeit relevant sind: kommunikative Fähigkeiten, niedriges Kontrollbedürfnis, hohe Vertrauensbereitschaft und partizipative Orientierung. Aktuelle Ansätze zur Konfliktlösung basieren auf der Erkenntnis, dass online arbeitende Teams im Vergleich zu Teams, die an einem Ort arbeiten, schwerwiegendere Konflikte haben, die sich länger hinziehen und sich einer Lösung widersetzen. Die Herausforderung gilt als sehr groß, mit diesen Konflikten umzugehen und sie zu bewältigen (Caputo et al. 2019), zumal etablierte Konfliktmanagementstrategien für face-to-face-Teams nicht uneingeschränkt auf Onlineteams übertragbar sind. Auch wenn kein vollständig neues Verständnis für Onlineteamarbeit als erforderlich angesehen wird, wird als notwendig erachtet, Konfliktmanagementstrategien abzuwandeln oder neue zu entwickeln (Schaubroeck/Yu 2017; Guinea et al. 2012; Griffith et al. 2002). In jüngeren Modellen wird zum Zweck inhaltlicher Fokussierung im Onlinekonfliktmanagement der Wechsel in Kleingruppen angewendet. Spezifisch für die Online-Situation kann dabei die Nutzung von Break-out-Rooms durch die Teilung der Gruppe zur emotionalen Entzerrung und einem schnelleren Fokus auf das eigentliche Konfliktthema dienen (Birkmann 2022).

Als eine weitere Möglichkeit, Konflikte in hybrid arbeitenden Teams zu bewältigen, schlagen Penarroja et al. (2022) **Affektmanagement** vor. Hierdurch sollen sich Affekte der Teammitglieder während einer Aufgabenerfüllung steuern lassen, aber auch Emotionen regulieren, die Teammoral stärken und Empathie steigern lassen. Als Folge kann sich

die Teamleistung über eine positivere Teamkultur verbessern. Auch das Fünf-Stufen-Modells der Teamentwicklung von Tuckman (1965) stellt eine Grundlage für Strategien dar, mit denen in Onlineteams der Zusammenhalt gefördert und Konflikte entschärft werden sollen, wobei die Onlineumgebung explizit als Ressource genutzt wird (Aquino et al. 2022).

3.3.8 Hybride Teams

Die kommunikativen Voraussetzungen hybrider Teamarbeit lassen sich mit einem Blick in die interpersonale Organisations-Kommunikationsforschung aus dem Jahr 2012 als schwierig beurteilen. Aus konstruktivistischer Perspektive wird von Fay und Kline (2011, 2012) beschrieben, dass innerhalb eines hybriden Teams, in dem Online- und Präsenzbedingungen unter Mitgliedern ungleich verteilt sind, vor-Ort-Teammitglieder weniger Möglichkeiten haben, Beziehungen zu ihren fernen Kolleg*innen zu vertiefen. Gleichzeitig sind sie potenziell höheren Arbeitsbelastungen, größerer Frustration bei der Aufgabenkoordination und geringerer Flexibilität bei der Informationsbeschaffung ausgesetzt. Dies kann zu der zusätzlichen Erschwernis führen, dass gerade Beziehungen zu vor-Ort-Teammitgliedern, die für die online arbeitenden Teammitglieder sehr wichtig wären, illusorisch sind. Denn Herausforderungen für die vor-Ort-Teammitglieder sind wiederum so groß, dass sie die Möglichkeiten der positiven Beziehungsgestaltung zu ihren fernen Kolleg*innen beeinträchtigen (Fay, Kline 2012: 15).

Für hybride, speziell kollaborative Teamarbeit beschreiben Klötzer et al. (2017: 293) fünf zentrale Problemfelder, von denen 4 für die hier verfolgte Fragestellung relevant erscheinen: 1) parallele Nutzung von Anwendungen, 2) Transparenz im Hinblick auf Veränderungen, 3) hohe Taktzahl von Onlinemeetings, 4) Onboardingprozess. Die Autoren stellen heraus, dass im Vergleich zu Dateiablagensystemen und E-Mails die Verfügbarkeit kollaborativer Anwendungen im Team eine höhere Erwartung an die eigene Produktivität mit sich bringt, dass aber Erfolge sich nur einstellen, wenn Teammitglieder für die kompetente Anwendung der Medien für ihre Teamkommunikation geschult werden und wenn das Team mit einer Teamentwicklungsmaßnahme konkret dabei unterstützt wird.

3.3.9 Bedarfe

Aus der bis hierhin vorgestellten Literatur, vor allem zu den Themen Konflikt und Vertrauen, lassen sich zahlreiche Bedarfe ableiten oder sind bereits genannt. Darüber hinaus konnten zwei konkrete Problembeschreibungen gefunden werden, die für die Untersuchung relevant sind. Die beiden erwähnten Studien stammen aus dem Jahr 2012.

Wie auch in anderen Forschungsarbeiten, die älter als sechs Jahre sind, stehen auch hier Einzelpersonen im Fokus, die innerhalb eines überwiegend präsent arbeitenden Teams online dazugeschaltet sind. Insofern sind die Ergebnisse nicht 1:1 auf aktuelle hybride Teamarbeit übertragbar. Denn aktuell und im Untersuchungsbeispiel ist es ja so, dass alle Teammitglieder online zusammenarbeiten und die kommunikative Komplexität viel höher ist. Dies bringt beispielsweise als neues und eigenständiges Merkmal hervor, dass das Bewusstsein der Teammitglieder für die besondere Situation derer, die ihre Teammitglieder nicht oder kaum (auch) persönlich kennen, kaum vorhanden ist. Im Vergleich zu einem älteren Fallbeispiel: Sechs Teammitglieder sitzen an einem Ort und eins oder zwei weitere sind jeweils online hinzugeschaltet. Die „Besonderheit“ für das Gesamtteam ist die Onlinearbeit mit den beiden Externen, wobei der größte Teil des Teams unter Präsenzbedingungen arbeitet. Andere ältere Fallbeispiele untersuchen Teams, in denen zwar alle Mitglieder – auch oder ausschließlich – online arbeiten, fokussieren aber eben keine hybride Teamarbeit.

Fay und Kline berichten von Problemen online zugeschalteter Teammitglieder durch die vermeintliche Wahrnehmung, die ihre Kollegen vor Ort von ihnen haben. Konkret geht es um das Gefühl, von demjenigen Teil des Teams, der präsent zusammenarbeitet, für faul oder zumindest weniger intensiv arbeitend gehalten zu werden. Infolge dieser Einschätzung entsteht bei den online zugeschalteten Personen ein hoher **Legitimationsdruck** (Fay/Kline 2012: 11).

Zu den Schwierigkeiten online arbeitender Teammitglieder gehört auch die **problematische Aneignung der Unternehmens- und Teamsprache**. Sie entscheiden sich für eine Sprache, die ihre Identität als Arbeitnehmer*in aus ihrer Sicht unterstreicht. Ihnen fehlt aber häufig die informell kommunizierten Rückmeldungen ihrer Teammitglieder darüber, wie die Sprache von ihnen wahrgenommen wird. Im ungünstigen Fall entwickelt das Team keine gemeinsame Sprache, die dem Rollenverständnis aller entspricht. Möglich

ist auch, dass die Sprache der einzelnen Person nicht dem Rollenverständnis entspricht, dass alle anderen Teammitglieder von ihr haben, was erhebliche Beziehungsschwierigkeiten mit sich bringen kann (Bartel et al. 2012).

3.3.10 Innovation

In den letzten Jahren sind im Kontext Arbeit gezielt Online-Kommunikationsformen eingerichtet worden, die die informelle Kommunikation in Onlinearbeit unterstützen sollen.

- **Virtual Coffee:** „Jeden Tag um 15 Uhr schalten wir uns zusammen und jeder hat einen Kaffee oder sitzt mit der Sonnenbrille draußen und die Regel ist, dass wir nichts berufliches besprechen“ (Krämer, Pfizenmeyer 2020: 8)
- **Blitz-Porträts:** Persönliche kurze Präsentationen, in denen Fotos von Hobbys oder Selfmade-Videos eingebaut sind
- **Online-Teamevents:** Mittagessen, After-Work-drink, Spieleabend, Kochevent (Engelhardt 2020: 19)
- **Social Media** für die informelle Kommunikation im Team (Engelhardt 2020: 19)
- **Teamentwicklungsmaßnahmen** (Boos 2017: 7)
- **Silent Working Hours**, basiert auf Telepräsenz: das Team befindet sich im gemeinsamen Videokonferenzraum, jedoch ohne einen konkreten Termin zu haben. Alle haben Kamera und Mikrofon eingeschaltet, aber arbeiten für sich (Birkmann 2022)

Die Suche nach Forschungserkenntnissen, die statt auf Formate eher auf informalitätsfördernde kommunikative Praktiken abzielen, verläuft besonders in Arbeiten der Arbeits- und Organisationspsychologie erfolgreich. Konkrete Vorschläge für Onlinearbeit im Allgemeinen machen Konradt und Hertel (2007: 76-78). Sie berufen sich dabei auf ein Sender-Empfänger-Modell von Kommunikation und verstehen vermittelte Kommunikation im Sinne der Media Richness Theorie als messbar. Obschon beide Ansätze hier begründet abgelehnt werden und ein auf Sozialhandlung beruhender Kommunikationsbegriff konsequent verfolgt wird, lassen sich einige der Lösungsvorschläge auf hybride Teamarbeit übertragen. Die Vorschläge von Konradt und Hertel werden im Folgenden auf hybride Teamarbeit angepasst und in dieser Formulierung hier wiedergegeben. Die Studie der Autoren gibt zum Beispiel Anlass zu der Annahme, dass Feedbackschleifen, Paraphra-

sierungen oder andere Methoden der Verständnissicherung dazu dienen, Missverständnisse und Fehldeutungen zu reduzieren²³. Weiterhin lassen sich Hinweise darauf verwenden, durch Wechsel von Kommunikationsformen und ihre Mehrfach- und Überkreuzverwendung schließlich kommunikative Zwecke erreichen zu können, die zu erreichen mittels einer Kommunikationsform nicht in der Lage ist. Außerdem heißt es, würden bei Wechseln beiläufig Spaß und Motivation gesteigert. Ein kommunikativer Zweck könne, so die Autoren, die Vermittlung sogenannter „emotionaler Information“ sein, welcher in Telefonkonferenzen erreicht werden könne. Konradt und Hertel betonen weiterhin eine „ausführliche Prozessdokumentation“ als sogenannte „Basis erfolgreicher Kommunikation“, welcher allerdings als Empfehlung, das kann hier schon angedeutet werden, widersprochen werden muss. Darüber hinaus erkennen die Autoren in informeller Kommunikation etwas, das als bedeutsamer Teil von Kommunikation und Teamkultur in hybrider Teamarbeit aktiv unterstützt werden muss. Sie berufen sich auf Studien, welche höhere Teamidentifikation und Zufriedenheit in solchen Teams belegen, in denen informelle Kommunikation aktiv gefördert wird (Hertel et al. 2004; Hofner-Spahiery 1996). Informelle Kommunikation könne auch über gegenseitige Besuche einzelner Teammitglieder unter Präsenzbedingungen sowie über formlose Teamevents gefördert werden, wenn hierbei Vertrauensaufbau im Vordergrund steht. Auch das gemeinsame Entwickeln eines Gegenstands, der nicht in direktem Bezug zur Arbeit steht (als Beispiel wird eine Teamseite im Intranet genannt) wird als begünstigend für die Förderung von Informalität betrachtet. Dies gelte auch für die Entwicklung von Vereinbarungen im Team, in aktueller Sprache würde man von einer Teamcharta sprechen können, in welchen beispielsweise geregelt ist

- der Umgang mit Kritik
- Konsequenzen bei Verletzungen von Absprachen
- Regelungen von Zeitintervallen bei E-Mail-Korrespondenz
- Formen des Konfliktmanagements in Abhängigkeit der Eskalation
- Möglichkeiten, den Spaß während der Arbeit aufrechtzuerhalten und Erfolge zu feiern
- Geheimhaltung und Umgang mit vertraulichen Informationen und Interna

²³ Im Original heißt es: „Aufgrund der räumlichen Distanz sind Feedbackprozesse in virtuellen Teams schwieriger, so dass sowohl aufgabenbezogene als auch soziale Kommunikation falsch verstanden werden kann. Manchmal kann die Wiederholung von Absprachen seitens des Empfängers in eigenen Worten helfen, Missverständnisse zu vermeiden („Verstehe ich Sie richtig, dass ...“).

3.3.11 Emergenz

Um Innovationen und deren Entstehungsbedingungen aus einer anderen Perspektive beleuchten zu können, wird ein gesonderter Blick auf Emergenz und das Vorkommen von Emergenz in Teamarbeit geworfen.

In der Leadershipforschung und Organisationspsychologie wird auf die Nützlichkeit von Berücksichtigung emergenter Teamphänomene bei der Untersuchung von Teamarbeit hingewiesen. Bernardy/Antoni zeigen Effekte von kommunikativ erzeugter Teamemergenz und der Kompetenz auf, Ziele langfristig beharrlich zu verfolgen (*Team-Grit*, 2021: 66, 71f.).

Busch/von der Oelsnitz (2016: 349) sehen in der Betrachtung von Teamemergenz u.a. den Vorteil, über das von ihnen vorgeschlagene integrative Teammodell (ganzheitlich-dynamisches Teammodell nach Busch (2015: 43) sogenannte *Teamreife* abbilden zu können. Teamreife, so die Autoren, entsteht als Ergebnis von Emergenzen auf den drei Ebenen Teamkognition, Teamemotion und Teamhierarchie, und meint den Zustand, „in dem ein Team gut eingespielt ist und eine überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit entfaltet“ (Busch/von der Oelsnitz 2016: 349). Auch wenn die aus der Kommunikationstheorie bekannte Ebene der Emergenz im Kommunikationsprozess selbst verortet ist, also gemeinsam mit der fundierenden Kommunikationsebene die *Voraussetzung* für das Verfolgen von Kommunikationszwecken, wie hier der Teamarbeit, definiert ist (Loenhoff 2010b), lässt sich folgende Parallele ziehen: In der Kommunikationstheorie gilt als emergentes Phänomen, was zwischen Akteuren kommunikativ und laufend neu erbracht wird, also beispielsweise Wissensvermittlung, Vertrauen, Lachen, Konflikt, Konfliktlösung, Liebe, etc. In der Organisationstheorie gilt als emergentes Phänomen die neuartige Leistung oder Innovation eines Teams, welche aus dem Zusammenwirken von Einzelleistungen erbracht wird (Busch/von der Oelsnitz 2016: 348). Letzteres kann nur auf Grundlage von Kommunikation geschehen. Am Beispiel des Shared Leadership zeigen die Autoren die Funktion der informellen Kommunikation für diesen Zusammenhang auf: Shared Leadership ist gegeben, wenn die Führungsfunktion nicht allein bei der Führungskraft liegt, sondern auf Personen im Team verteilt wird. Dies geschieht nicht über formale Übertragung von Verantwortung, sondern informell im Laufe der Zeit und häufig deshalb, weil die Führungskraft bestimmte Funktionen nicht übernehmen kann oder will (Busch/von

der Oelsnitz 2016: 348). Als ein weiteres treffendes Beispiel für die Funktion informeller Kommunikation für Emergenz in Teamarbeit lässt sich die Teamarbeit der Studierenden zur Vorbereitung einer Praxiswoche des Studiengangs Organizational Management erwähnen. Die Aufgabe für die Gruppe ist so groß, dass sie unter keinen Umständen von einer Person allein bewältigt werden könnte. Die Aufgabenbewältigung kann auch dann nicht gelingen, wenn die Aufgabe in Teilaufgaben gesplittet würde und alle Studierenden einen Teil übernehmen, - denn das wäre allein die Summe der Teilaufgaben. Vielmehr ist die Aufgabenstellung derart und gelingt das Entwickeln einer eigenen Teamidee nur dann, wenn unter den Studierenden neben der Aufgabenverteilung und gelingender Kooperation auch solches Wissen voneinander genutzt wird, was informell gewonnen wurde (Wer ist vertrauenswürdig genug, um angesprochen zu werden, wenn Telefoninterviews zu führen sehr unangenehm für mich ist und ich diese Aufgabe tauschen möchte? Wem könnte ich initiativ Hilfe bei etwas anbieten, was mir leicht gelingt aber anderen weniger? Wen bitte ich am besten um Hilfe, wenn ich mit den Feineinstellungen in der Powerpoint-Masterfolie nicht zurechtkomme? Wem schicke ich zuvorkommend Material und Links, weil ich weiß, er oder sie wird länger danach suchen?).

Zwischenbilanz zum Abschluss des theoretischen Teils

In Kapitel 1 und 2 sind der dieser Arbeit zugrunde gelegte Begriff interpersonaler Kommunikation und der Untersuchungsgegenstand 'Informelle Kommunikation in hybrider Teamarbeit' nun umrissen. Der Kommunikationsbegriff mit seinen sozialphänomenologischen Wurzeln ist mit der sich an Ungeheuer anschließenden Kommunikationstheorie skizziert. Der hier vertretene Begriff ist von anderen Verständnissen von Kommunikation, im Speziellen von populären Ansätzen wie der Media Richness-Theorie und Sender-Empfänger-Modellen, klar abgegrenzt.

Es ist weiterhin geklärt, was unter Informalität und hybrider Teamarbeit im Rahmen dieser Arbeit verstanden wird. Merkmale, Bedingungen und Funktionen informeller Kommunikation in hybrider Teamarbeit sind mithilfe einschlägiger Literatur beleuchtet. Für die untersuchungsleitende Fragestellung sind vor allem solche Erkenntnisse herangezogen, die Aussagen über kommunikative Praktiken selbst machen oder solche zulassen.

Aus dem theoretisch gewonnenen Wissen lassen sich für den Gegenstand hybride Teamarbeit nun kommunikativ erzeugte Phänomene ableiten, welche als Kategorien deduktiv in die nun folgende empirische Untersuchung überführt werden. In Kapitel 2 beschriebene Bedingungen und Merkmale hybrider Teamarbeit, die keine eigene Kategorie bilden, werden zur späteren interpretativen Analyse wieder herangezogen. Hierzu gehört beispielsweise das Merkmal hybrider Teamarbeit, qua ihrer Eigenschaft, digital übertragen zu sein, *dokumentierbar* zu sein. Dokumentierbarkeit und Dokumentation haben, so scheint sich an dieser Stelle schon abzuzeichnen, unterschätzten Einfluss auf Informalität. Insgesamt werden folgende deduktive Themenkategorien, ggf. mit Unterkategorien, gebildet und im Folgenden empirisch untersucht:

- **Teambeziehung**
 - Vertrauen
 - Konflikt
- **Bedarfe**
- **Innovationen**

Unter 'Bedarfe' werden Hindernisse, Probleme oder Wünsche verstanden, die rund um Informalität in hybrider Teamarbeit aus dem Material methodisch erhoben oder später in analytischer Perspektive identifiziert werden.

Unter 'Innovationen' werden kommunikativ erzeugbare Taktiken verstanden, welche die Bedarfe aufgreifen (können) und eine Verbesserung der kommunikativen Ziel- und Zweckerreichung in hybrider Teamarbeit erwartbar machen.

Es folgt der empirische Teil der Arbeit (Kapitel 3). Zunächst wird das Methodendesign beschrieben und dessen Begründung vorgenommen. Im Anschluss daran (Kapitel 4) wird die deskriptive Auswertung durchgeführt. In Kapitel 5 erfolgt die Konfrontation der empirisch gewonnenen Ergebnisse mit denen der Literatursichtung. Sie mündet in die interpretative Analyse und konkrete Handlungsempfehlungen.

Empirischer Teil

4 Informelle Kommunikation eines hybrid arbeitenden Teams

Die empirische Untersuchung wird am Fallbeispiel eines hybrid arbeitenden Teams, welches ebenso ein hybrides Team ist, durchgeführt. Zur Orientierung hier die Zeitpunkte, auf die sich diese Untersuchung bezieht:

2020: hybride Teamarbeit des hybriden Teams während Lockdown, Teamaufgabe ist wissenschaftliche Untersuchung mit Entwicklung von Konzept und Förderantrag

2021/22: Durchführung der Interviews mit Teammitgliedern und Expert*innen für die vorliegende Arbeit

4.1 Design und Wahl der Methoden

Zur empirischen Untersuchung des Gegenstands wird als hermeneutischer Zugang die qualitative Interviewdurchführung gewählt und an die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz/Rädiker (2022) angelehnt. Der hermeneutische Zugang entspricht dem Verständnis von Menschen als sinnkonstituierende Akteure, die ihre Entwürfe und Bedeutungen in kommunikativen, also sozialen Aushandlungsprozessen gemeinsam gestalten (vgl. Hohl 2000). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird Interview als Text aufgefasst, mittels dessen Sinnzuschreibungen und Bedeutungszusammenhänge der Befragten rekonstruiert werden. Dabei unterliegt das qualitative Interview auch selbst, als eine besondere Form von „Gespräch“, kommunikativen Bedingungen und Voraussetzungen (Depermann 2013: 12, 22). Zum Erreichen des Untersuchungsziels, nämlich der Exploration kommunikativer Merkmale informeller Kommunikation in hybrider Teamarbeit, wird das qualitative Interview als geeignet betrachtet. Es ermöglicht, subjektive Begriffsverständnisse und Deutungen erfragter Situationen metakommunikativ weitgehend zu überprüfen und mögliche Missverständnisse, welche die Fragestellung betreffen, kommunikativ zu reduzieren. Hauptsächlich soll das qualitative Interview in dieser Untersuchung aber ermöglichen, die individuelle Befragten-Perspektive zu explorieren und dabei offen zu sein gegenüber subjektiven und neuen Erkenntnissen. Um die Vorteile des hermeneutischen

Zugangs auszuschöpfen, werden die Interviews mit Teammitgliedern offen und ohne Leitfaden geführt.

Nach Kuckartz/Rädiker (2022: 25-28) sind der hermeneutischen Erhebung vier methodische Prinzipien zugrunde gelegt. Diese werden hier wie folgt umgesetzt:

Erstens, die Beachtung der Entstehungsbedingungen des Interviews: Dieses Prinzip wird umgesetzt durch eine Gleichverteilung fundierender Interviewmerkmale in den vier Interviews mit Teammitgliedern: Interviews finden unter jeweils gleichen kommunikativen Bedingungen statt, die sich aus der Wahl der Kommunikationsform ergeben. Um dies zu realisieren, wird die Kommunikationsform Videokonferenz via Zoom gewählt. Zentrales Merkmal der Dimensionen Interviewgespräch und Interviewgegenstand ist, dass die Interviewerin Mitglied des Teams ist, um dessen hybride Arbeit es inhaltlich im Interview retrospektiv geht, und sie alle Teammitglieder, d.h. auch die interviewten, zum gleichen Zeitpunkt kennengelernt hat. Auch dieses Merkmal wird für alle vier Teammitglieder-Interviews gleichgesetzt.

Zweitens, der Hermeneutische Zirkel in der Analyse: Bei der Interviewführung bzw. -auswertung wird darauf geachtet, die bereits geführten bzw. ausgewerteten Interviews ein weiteres Mal zu betrachten, um Nachfragen bzw. Deutungsvarianten zu klären. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn ein später geführtes Interview eine Deutungsvariante für ein zuvor geführtes Interview offenbart, die im Nachhinein geklärt werden kann. Bei der Auswertung wird der hermeneutische Zirkel umgesetzt, in dem die Interviews zunächst einzeln ausgewertet werden. Nachdem alle Interviews ausgewertet sind, werden sie einer zweiten Auswertung unterzogen. In dieser Phase können Begriffsverständnisse vereinheitlicht werden. Beispielsweise spricht Teammitglied Alex im Interview von „Raumgefühl, welches online erschwert ist“, - rein textlich betrachtet ist hier Raum als Bezugsobjekt von Empfindungen gemeint, also die Empfindung für den Raum. In einem später geführten Interview erwähnt Mika ein „Gruppengefühl, welches der geteilte Raum erlaube“, - hier ist die Gruppe als Bezugsobjekt von Empfindungen im Kontext von Raum angesprochen, also die Empfindung für die Gruppe in einem Raum. Erst der zweite Auswertungszirkel ermöglicht das Aufkommen der Frage, ob Alex möglicherweise dasselbe meint wie Mika und eine unscharfe Formulierung eine semantische Verschiebung ausge-

löst hat. Alex wird daraufhin nachbefragt und es kann eine Begriffsvereinheitlichung erzielt werden, welche lautet: „Das Gefühl für die Gruppe, welches durch den geteilten Raum ermöglicht wird“.

Drittens, die Hermeneutische Differenz: Dieses Prinzip greift die Eigenschaft von symbolisch vermittelter Kommunikation auf, prinzipiell fallibel (Ungeheuer 2010: 16-19) zu sein. Im Untersuchungsprozess wird es vor allem in den Interviews an solchen Stellen aufgegriffen, an denen konkrete Begriffe die Frage steuern. In den Interviews mit Teammitgliedern zeigt sich beispielsweise, dass jede befragte Person ein eigenes Verständnis von „informeller Kommunikation“ hat, welches sich in allen Fällen von dem der Interviewerin unterschied. Es wird gezielt Interview-Zeit darauf verwendet, ein weitgehend einvernehmliches Verständnis dieses Begriffs zu erreichen, bevor zu diesem Begriff befragt wird. In einem Experteninterview führte die Tatsache, dass interviewte Person und Interviewerin sich zwar nicht persönlich kennen, aber am selben Institut kommunikationswissenschaftliche Forschung betrieben haben, zur gegenseitigen Erwartung, kommunikationstheoretische Begrifflichkeiten zu teilen. Dies ist weniger häufig der Fall als seitens der Interviewerin erwartet war, und wird zu Interviewbeginn so lange erörtert, bis die zu verwendenden Begriffe geklärt sind.

Viertens, Angemessenheit und Richtigkeit: Die Durchführung und Auswertung der Interviews geschieht im Bewusstsein, dass inhaltliche Kategorien und Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand keine eindeutige, endgültige Richtigkeit besitzen können und grundsätzlich dem Vorverständnis der Interviewerin unterworfen sind.

4.2 Bildung der Analysekategorien

Kuckartz/Rädiker (2022: 56-57) folgend werden vier Kategorien für die Analyse definiert: Die Forschungsfrage betreffende Inhalte werden in „Thematische Kategorien“, im Folgenden als Themenkategorien bezeichnet, strukturiert. Ein Beispiel für eine Themenkategorie ist „Teambeziehung“, ein Beispiel für dessen Unterkategorie ist „Konflikt“. „Evaluative, skalierende Kategorien“, im Folgenden als Evaluationskategorien bezeichnet, werden vorgehalten, um beispielsweise als positiv bzw. negativ bezeichnete Effekte einer Themenkategorie differenzieren zu können. „Natürliche Kategorien“ werden angelegt, um originäre Aussagen in der Sprache der Interviewten als aufschlussreiche Zitate

erfassen zu können. Die „Formale Kategorie“ wird, leicht abweichend von Kuckartz/Rädiker, nicht nur für Metadaten des Interviews verwendet, sondern auch für eine Verschlagwortung der Inhalte zu Gliederungszwecken, beispielsweise für die Zuordenbarkeit der mündlichen „Einverständniserklärung“ zu Minute 00:01 bis 00:09.

Vor Beginn der Interviewdurchführung stehen deduktiv entwickelte Themenkategorien, teilweise mit Unterkategorien, fest und kommen in allen Interviews zur Sprache.

Im Laufe der Interviewdurchführungen werden induktiv eine weitere Themenkategorie (Hybride Teams) und eine weitere Unterkategorie der Kategorie Teambeziehung (Humor) gewonnen.

Insgesamt werden auf diese Weise folgende Themenkategorien untersucht:

Themenkategorie	Teambeziehung
<i>Unterkategorie</i>	<i>Konflikt</i>
<i>Unterkategorie</i>	<i>Vertrauen</i>
<i>Unterkategorie</i>	<i>Humor</i>
Themenkategorie	Hybride Teams
Themenkategorie	Bedarfe
Themenkategorie	Innovation

Tabelle 1: Themen- und Unterkategorien

Im Prozess der Auswertung wird „Kommunikationsformen“ wie eine Themenkategorie behandelt, allerdings inhaltlich nicht in die Auswertung einbezogen. Kommunikationsformen als Kategorie wird vor Beginn der Interviews gebildet, da erwartet ist, sie als eine Art „Sammelbecken“ für Beobachtungen und Beschreibungen nutzen zu können, die sich auf Bedingungen und Möglichkeiten von Onlinekommunikation im Allgemeinen, aber nicht speziell auf informelle Kommunikation beziehen lassen. Durch diese inaktive Kategorie lassen sich im Prozess der Auswertung derartige Aussagen ordnen und von solchen Aussagen trennen, die für die Untersuchung relevant sind.

4.3 Wahl der Interview-Form und Durchführung

4.3.1 Teammitglieder-Interview

Als Interviewform wird für die Interviews mit Teammitgliedern das offene themenzentrierte Tiefeninterview gewählt. Zur Begründung: Ziel der vier Interviews mit Teammitgliedern ist es, die Teilnehmendenperspektive hybrider Teamarbeit bezogen auf den hier interessierenden Gegenstand „informelle Kommunikation“ zu explorieren. Das themenzentrierte Interview ermöglicht im Gegensatz zu einem beispielsweise rein problemorientierten Interview, auch beiläufig erwähnte und latente Sinngehalte des Inhalts zu erfassen (Schorn 2000: 2). Vom leitfadengestützten Interview-Fragebogen wird bewusst Abstand genommen, um nicht die subjektiven Sinnkonstruktionen und Relevanzsetzungen der Befragten einer Fragesystematik zu unterwerfen, welche beschneidet, was zu erheben sie gezielt entwickelt ist. In der qualitativen Sozialforschung ist dieser dem Explorationszweck zuwiderlaufende Effekt nur vereinzelt bekannt und wird mit der auf Hopf (1978: 101ff) zurückgehenden Bezeichnung „Leitfadenbürokratisierung“ versehen (Hohl 2000: 146; Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 165).²⁴

Gemäß Ablaufschema des themenzentrierten Interviews nach Schorn (2000: 3f) werden die Interviews mit einer offenen Leitfrage gestartet: *„Basierend auf dem Beispiel, das ich für meine Arbeit gewählt habe, wie würdest du/würden Sie jemandem unsere Zusammenarbeit in dieser Zeit beschreiben?“*. Ergänzend zum Schema wird den interviewten Personen in Vorgesprächen das Thema „Informelle Kommunikation in hybrider Teamarbeit“ genannt und an einem Beispiel erläutert, was darunter zu verstehen ist, etwa so: *„Kurz zusammengefasst: Informelle Kommunikation ist das, was nie im Protokoll landet. Es sind die nicht-verabredeten Gespräche, die wir in der Pause oder auf dem Flur führen. In hybrider Arbeit verbringen wir unsere Pausen oft allein und treffen uns selten auf dem Flur. Was diese Besonderheiten mit informeller Kommunikation machen und welchen Effekt dies auf Teamarbeit haben kann, darüber werden wir im Interview sprechen.“*

Im Interview wird den Äußerungen der interviewten Person themensensibel gefolgt. Durch Klärungs- und Vertiefungsfragen, Bestätigungen und Spiegelungen wird der Gesprächsfluss seitens der Interviewerin in Gang gehalten. In den Interviews wird deduktiv vorgegangen, indem die Themenkategorien vorab definiert und Äußerungen daraufhin

²⁴ Przyborski weist auf die wenigen Interviewzwecke hin, zu denen leitfadengestützte qualitative Interviews sinnvoll eingesetzt werden können (Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 164).

vertieft werden.²⁵ Kommt es in den Interviews nicht dazu, dass Inhalte der Themenkategorien spontan zur Sprache kommen, wird explizit nach ihnen gefragt, was in vier Interviews nur dreimal der Fall ist. Induktiv wird vorgegangen, indem offen gefragt und zugehört wird und Inhalte nach neuen, nicht vorab definierten Themenkategorien untersucht werden. Die Interviews werden mit der Frage beendet, ob es noch etwas gebe, was nicht zur Sprache gekommen und wichtig sei oder zu ergänzen gewünscht werde. Direkt im Anschluss an das von der Interviewerin explizierte Interview-Ende wird eine kleine gemeinsame Reflexion zwischen Interviewerin und interviewter Personen, die in allen Fällen ja auch Teamkolleg*innen sind, angeschlossen. Diese kleine Reflexion hat den Charakter informeller Kommunikation. Sie wird in die Auswertung nicht einbezogen, da sie nicht dokumentiert wird.

In der Interviewdurchführung wird vollständige Offenheit gegenüber dem zeitlichen Frageablauf bewahrt. Spontane Äußerungen des jeweils befragten Teammitglieds, welche eine der Themenkategorien oder neue Inhalte betreffen, werden aufgegriffen und bei Themenrelevanz vertieft.

4.3.2 Experteninterview

Abweichend von der Form des Teammitglieder-Interviews wird für das Experteninterview ein stärker strukturiertes leitfadengestütztes Interview vorbereitet. Diese Entscheidung wird in Kenntnis darüber getroffen, dass die Expert*innen selbst hybride Teamarbeit in kommunikativer Perspektive zwar erfahren und sie in extrakommunikativer Perspektive beobachten (Ungeheuer 2004b: 23), im Interview aber in ihrer Rolle als externe*r Kommunikationsberater*in befragt werden und demzufolge tendenziell als externe*r Beobachter*in hybrider Teamarbeit antworten.

Insofern diese Untersuchung beide Perspektiven hybrider Teamarbeit erhebt, die kommunikativ-teilnehmende durch die Teammitglieder und die extrakommunikativ-beobachtende durch die Expert*innen, soll die Varianz des methodischen Zugriffs dem Metho-

²⁵ Zwei weitere Themenkategorien („Privater Raum“ und „Telepräsenz“, die ursprünglich definiert worden waren, wurden während der laufenden Untersuchung entfernt. Grund dafür war, dass die interviewten Teammitglieder kaum Ideen oder Erinnerungen hatten (Privater Raum) bzw. ihnen eine Vorstellung von Telepräsenz sehr schwerfiel und den Gesprächsfluss zu stoppen drohte.

denprinzip entsprechen, welches Schmitz (1998: 316) in direkter Anlehnung an Ungeheuer für die empirische Erforschung von Kommunikation so einfordert. Konkret soll der strukturierte Leitfaden methodisch sicherstellen, dass Expert*innen-Interview weniger Erfahrungen des eigenen Erlebens und mehr Beobachtungen erhoben werden, wobei es möglichst vollständig um Beobachtungen solcher Phänomene gehen soll, die - induktiv und deduktiv - in den Team-Interviews exploriert werden.

Der Leitfaden für das Experteninterview beinhaltet die vorbereiteten Themenkategorien inklusive ihrer Unterkategorien. Im Interview wird Offenheit gegenüber dem zeitlichen Frageablauf bewahrt. Spontane Äußerungen der Expert*innen werden aufgegriffen und bei Themenrelevanz vertieft.

Für die Konzeption des Experteninterviews wurde das von Przyborski/Wohlrab-Sahr (2021: 158-162) vorgeschlagene Ablaufschema zugrunde gelegt. Im *Vorgespräch* wird den Expert*innen das Forschungsinteresse vorgestellt und eine gemeinsame Einschätzung ihres jeweiligen themenbezogenen Expertenstatus gewonnen. Das Interview wird mit einer *Einladung zur Selbstpräsentation* eröffnet. Anschließend wird von beiden Interviewparteien eine grundlegende wissenschaftliche *Begriffsklärung* vorgenommen. Dieser Schritt erfolgt als einziger abweichend vom Ablaufschema. Anschließend wird der*die Expert*in gebeten, eine erste, *allgemeine Einschätzung* zum Thema abzugeben. Daran schließen sich *immanente* (Bitte um Beispiele und Details) und *exmanente* (problemorientierte, spezifische) *Nachfragen* an. Abschließend wird um eine *theoretische Deutung* gebeten.

Die Experteninterviews werden offen gegenüber neuen Aspekten und inhaltlichen Kategorien geführt. Auf diese induktive Weise wird im Experteninterview beispielsweise die Kategorie „Hybride Teams“ gewonnen. Sie bildet Kommunikationssituationen ab, in denen sich manche Teammitglieder am selben Ort befinden und gemeinsam unter Präsenzbedingungen die geteilte Kommunikationstechnologie nutzen, während weitere Teammitglieder einzeln oder zu mehreren von anderen Orten aus teilnehmen. Kommunikationstheoretisch lassen sich für hybride Teams als die Kommunikation erschwerende Merkmale „ungleiche Kommunikationsbedingungen“ und „ungleiche Kommunikationsvoraussetzungen“ benennen (vgl. Friebel et al. 2003: 8-12).

4.4 Dokumentation der Interviews

Alle sechs Interviews werden nach Einholen der Einverständniserklärung via Zoom videodokumentiert und zusätzlich manuell per digitalem Aufnahmegerät audiodokumentiert. Audiotests sind nicht erforderlich. In der Durchführung wird nach etwa zehn Minuten eine neue Audiodatei begonnen, um die spätere Transkription zu vereinfachen. Die Audiodateien werden an einem Ort gesammelt und gespeichert sowie an einen separaten Ort sicherungskopiert.

4.5 Transkription der Interviews

Für die Verschriftlichung der audiodokumentierten Interviews werden Transkriptionsregeln definiert. Hierzu werden die vereinfachten Transkriptionsregeln nach Dresing und Pehl (Dresing/Pehl 2018) umgesetzt. Die Transkripte werden als Word-Datei erstellt und enthalten auch die Metadaten zu Interview und Transkription. Die Transkripte werden an einem Ort gesammelt und gespeichert und an einen separaten Ort sicherungskopiert.

4.6 Auswertung mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse

Kuckartz/Rädiker unterscheiden das von ihnen vorgestellte Verfahren anhand von 14 Merkmalen von der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) oder Schreier (2012). Von diesen 14 Merkmalen werden für die hier vorliegende Untersuchung folgende drei als relevant angesehen und zur Begründung für die Wahl dieses Analyseverfahrens herangezogen:

- Die Möglichkeit der zweifachen Perspektive von Fällen (hier: die Interviewten) und Kategorien (hier: die Themenkategorien) bewahrt dem Einzelfall in seiner Ganzheitlichkeit auch dann Relevanz, wenn die fallübergreifende Codierung gemäß den Kategorien diese Relevanz nicht abbilden würde, wie es beispielsweise nach Mayring geschieht (Mayring 2019; Steigleder 2008: 174). Fallbezogene Widersprüchlichkeiten und Besonderheiten können auf diese Weise in die Ergebnisse einfließen (Kuckartz/Rädiker 2022: 114).
- Die Analyse verläuft nach dem hermeneutischen Verstehensprinzip.
- Das Verfahren ist offen gegenüber einem zufälligen Finden neuer Erkenntnisse, die nicht explizit im Forschungsinteresse standen, aber bedeutsam für die Forschungsfrage sind (Kuckartz/Rädiker 2022: 113).

Die Autoren stellen den Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse folgendermaßen dar (Kuckartz/Rädiker 2022: 132, Abb. 16)

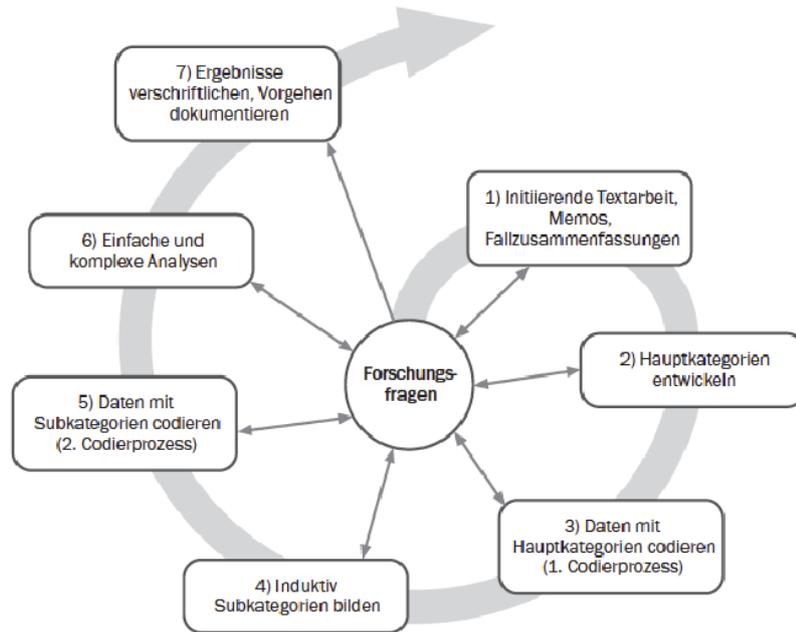


Abbildung 3: Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz/Rädiker (2022: 132)

Zur Auswertung der Interviews in der vorliegenden Arbeit wird eine Codierungstabelle in Excel entwickelt, die das Zur-Sprache-Kommen der Themenkategorien im zeitlichen Verlauf der Interviews und ebenso die formalen und natürlichen Kategorien abbildet. Die sechs Interviews sind in einem Tabellensheet nebeneinander erfasst, was eine Gesamt-sicht auf die Auswertung verschafft.

Teammitglied	Interviewdauer	Datendauer	Formale Kategorie	Themenkategorie	Informelle Kommunikation	Informelle Kommunikation	Teammitglied	Interviewdauer	Datendauer	Formale Kategorie	Themenkategorie	Informelle Kommunikation	Informelle Kommunikation	
Alex	00:11.5	00:13.5			Informelle Kommunikation Teambeziehung Kontext Hybride Teams Bedürfnisse Innovationen Lösungen	Informelle Kommunikation Teambeziehung Kontext Hybride Teams Bedürfnisse Innovationen Lösungen						Informelle Kommunikation Teambeziehung Kontext Hybride Teams Bedürfnisse Innovationen Lösungen		
	00:11.5	00:11.5	00:00.0	Team	Ich glaube auf der rein fachlichen Ebene sind die Erfolge von dem wir ja jetzt sehr lang zusammenarbeiten, das ist ein bisschen mehr als Team ist, weil wir zusammenhängen für Teamgefühl, weil alles Team ist. Menschen sind zwar sichtbar und sind auch Namen, aber selbst wenn man sich jetzt eine Stunde privat in einem Zoomraum trifft, es ist ein bisschen überbaubar zusammenarbeiten, ist es erschwert.	Am Beispiel jetzt von dem Projekt, in dem wir ja jetzt sehr lang zusammenarbeiten, das ist ein bisschen mehr als Team ist, weil wir zusammenhängen für Teamgefühl, weil alles Team ist. Menschen sind zwar sichtbar und sind auch Namen, aber selbst wenn man sich jetzt eine Stunde privat in einem Zoomraum trifft, es ist ein bisschen überbaubar zusammenarbeiten, ist es erschwert.		00:11.5	00:06.0		Bedürfnisse	Mir war wichtig, eine Person durch Präsenzphasen etwas näher kennengelernt zu haben.		
	00:12.0	00:12.0	00:00.5					00:12.0	00:06.5		Team	Wollt mir das erhalten hat, die Kommunikation in diesem Team als Berater von außen intensiver zu erleben - mitzukriegen, wie eine Mitarbeiterin sich in diesem internen Team fühlt.		
	00:12.5	00:12.5	00:01.0					00:12.5	00:07.0		Innovationen Lösungen	Worum immer es geht, solche Konzeptionsideen, solche Einweisen in Teams auszubauen und als ein Engpass für die informelle Kommunikation im Team zu nutzen.		
	00:13.0	00:13.0	00:01.5					00:13.0	00:07.5		Hybride Teams	Zu einer Person aus dem Team hatte ich eine andere Beziehungsgeschichte durch die (gemeinsame) Mitarbeit bei der (Deutschen STI-Gesellschaft) DSTIG. Dort haben wir uns auch in Präsenz kennengelernt, wahrgenommen und geschätzt gelernt. Das war eine wichtige Voraussetzung bei dieser neuen Kommunikation im VIKR-Team.		
	00:13.5	00:13.5	00:02.0					00:13.5	00:08.0					
	00:14.0	00:14.0	00:02.5	Team	Was habe ich das Gefühl auszuziehen, als Person im Ganzen und eben nicht nur mit fachlichem Input sich zueinander zu zeigen. Sondern die Möglichkeit zu haben, zu zeigen, ob ich mein als nur			00:14.0	00:08.5					
	00:14.5	00:15.0	00:03.0					00:14.5	00:09.0					
	00:15.0	00:15.0	00:03.5					00:15.0	00:09.5					
	00:14.5	00:15.0	00:03.0	Hybride Teams	Also die externen Berater kennen sich sehr gut und sehr lange schon. Also ich glaube, dass die dann vielleicht auch Wege gefunden haben. Die haben sie			00:14.5	00:09.0					
	00:15.0	00:15.0	00:03.5					00:15.0	00:09.5					

Abbildung 4: Excel-Tabelle zur Codierung der Interviews, Ausschnitt der Gesamtansicht

Teammitglied	Interviewdauer	Dateidauer	Formale Kategorie	Themenkategorie	Kommunikationsformen	Informelle Kommunikation
Mika	00:20,5	00:09,5		Innovationen Lösungen	Informelle Kommunikation Teambeziehung Konflikt Humor Hybride Teams Bedarfe Innovationen Lösungen	Also es ist immer die Art von Kommunikation, die bei mir sehr impulsiv nur auf die Beziehung auch abzielt. Wo ich auch weiß, wo ich sehr ungefiltert etwas von mir selber preisgebe. Das ist auch zum Beispiel wenn ich mich über etwas ärgere, was ich gerade höre.
Robin	00:20,5	00:06,5		Team	Informelle Kommunikation Teambeziehung Konflikt Humor Hybride Teams Bedarfe Innovationen Lösungen	Da gehe ich natürlich nicht rein und unterbreche und ich verdrehe auch nicht die Augen in der Zoom-Konferenz. Na, manchmal schon (lacht). Aber ich versuche es zu vermeiden. Und dann ist das halt etwas, wo ich dann sehr schnell merke: Auf der Beziehungsebene, da ist jemand mit im Raum, der kennt mich. Da muss ich mal kurz loswerden: boah, das geht gerade nicht für mich. Und danach geht es mir ein bisschen besser.
	00:21,0	00:10,0		Informelle Kommunikati		Mit Menschen, die ich nur online kenne, brauche ich dafür (für informelle Kommunikation) zwei Jahre. Also Menschen, die ich einmal in persona um mich hatte, mit denen geht es viel besser. Da reicht auch, wenn ich die dreimal gesehen habe oder zweimal, es geht viel schneller.
	00:21,0	00:07,0		Konflikt		Es ist auch immer diese Art: Wie viel gebe ich von mir preis? Und ich gebe dann etwas von mit preis, wenn ich einschätzen kann, ok, bei meinem Gegenüber darf das auch sein.
	00:21,5	00:10,5				An manchen Stellen, wo ich ahnte, da ist ein Dissens, entweder inhaltlicher oder beziehungsorientierter Art, konnte ich relativ schnell durch eine entsprechende Bemerkung die Kommunikation wieder in Fluss bringen.
	00:21,5	00:07,5		Konflikt		Irgendwann habe ich mal gesagt: Was will uns dieses Schweigen jetzt eigentlich sagen? Bin also auf die Metakommunikationsebene gegangen, und habe diejenigen, die im Umgang mit dieser Metakommunikation erfahrener waren, auch eingeladen, dazu etwas zu sagen.
	00:22,0	00:11,0		Innovationen Lösungen		Die ganzen Möglichkeiten, Reaktionen zu schicken, diese kleinen Bildchen, die klatschenden Hände. Mittlerweile hat man eine Komplettauswahl von Smileys, die man im Chat durch die Gegend schicken kann. Ich glaube das sind schon alles Angebote, um die Kommunikation zu individualisieren. Um eine weitere Ebene mit rein zu bringen.
	00:22,0	00:08,0				Durch manchmal frotzelnde, manchmal auch explizite Rückmeldungen manchmal nicht nur die Sache selber befördern zu können, sondern auch auf der Kommunikationsebene etwas zu erreichen.

Abbildung 5: Excel-Tabelle zur Codierung der Interviews, 2minütiger Ausschnitt zweier Interviews

Die Aussagen einzelner Interviewpartner*innen zu einzelnen Themenkategorien werden aus den Transkripten bzw. der Auswertungstabelle herauspräpariert und im Textdokument „Aussagen zu Themenkategorien“ gebündelt dargestellt (siehe Anlage 1).

4.7 Beschreibung des Untersuchungsgegenstands

Die Untersuchung rankt sich um das Beispiel eines mehrköpfigen Teams und dessen hybrider Zusammenarbeit im Zeitraum September 2019 bis August 2021. Das Team arbeitet an einer wissenschaftlichen Untersuchung des WIR – Walk In Ruhr, Zentrum für sexuelle Gesundheit und Medizin in Bochum. Das Zentrum ist ein medizinisches Zentrum mit Patientenbetrieb und institutionell der Katholisches Klinikum Bochum GgmbH zugehörig. Aus diesem Grund ist das Zentrum auch während der Lockdowns teilweise personell besetzt um die Versorgung der Patient*innen aufrecht zu erhalten. Ärzt*innen, Pflegekräfte, Therapeut*innen und Berater*innen sind vor Ort, Beschäftigte ohne Patient*innenkontakt arbeiten im Homeoffice.

Im 11köpfigen Team bestehen unterschiedlich lange und unterschiedlich intensive Beziehungen zwischen den Teammitgliedern, die von intensiver Zusammenarbeit von mehr als

zehn Jahren bis hin zu gerade neu aufgenommener Teamzugehörigkeit reichen. Im November 2019 findet ein einmaliges Präsenztreffen statt, an dem alle Teammitglieder teilnehmen. Darüber hinaus finden etwa einmal monatlich Präsenztreffen in kleinen Arbeitsgruppen statt, die sich spontan bilden. Einige der im WIR Beschäftigten treffen sich regelmäßig an festgelegten Arbeitstagen im WIR, andere der im WIR Beschäftigten arbeiten ausschließlich im Homeoffice im Umfeld von Bochum. Einige Teammitglieder sind von extern tätig und nicht angestellt.²⁶ Ich selbst, Autorin dieser Arbeit und wohnhaft in Bochum, bin im genannten Zeitraum als Angestellte Mitglied des Teams und bis auf 2 Präsenztreffen ausschließlich im Homeoffice tätig.

Im benannten Zeitraum ist das Team mit der Aufgabe betraut, eine wissenschaftliche Untersuchung durchzuführen und auf deren Grundlage einen Antrag auf Drittmittelförderung für ein fünfjähriges Modellvorhaben zu stellen. Zur Aufgabe gehört auch das Verfassen einer Konzeptskizze und des Förderantrags. Thema der Untersuchung und des Antrags ist Primärprävention Sexueller Gesundheit vulnerabler junger Menschen, beispielsweise Sexarbeiter*innen, Menschen mit Trans*identität oder Inhaftierte. Das Team ist interdisziplinär zusammengesetzt. Es sind zahlreiche Fachexpertisen vertreten. Thema und Aufgaben bringen mit sich, dass Fragen zu Werten und Haltungen intensiv und oft kontrovers diskutiert werden. Außerdem ist die gemeinsame Aufgabe für alle neu, sehr herausfordernd und mit der Notwendigkeit enger Kooperation verbunden.

Mit dem ersten Lockdown im März 2020 wird die Teamarbeit zu einem sehr hohen Anteil auf Onlinearbeit umgestellt. Rücksprache mit dem Klinikum und der Ruhr-Universität Bochum, denen das WIR institutionell zugehörig ist, bezüglich Datensicherheitsbestimmungen führen zu der Entscheidung, dauerhaft das Videokonferenz-Tool „Zoom“ zu verwenden. Neben Zoom sind aktive Kommunikationsformen E-Mail, Telefon und private Messenger. Die Verwendung von Kollaborationstools (Onlinewhiteboard, MS Teams, Slack, cloudbasierte Lösungen, etc.) ist durch die Datensicherheitsbestimmungen des Katholischen Klinikums Bochum unterbunden, es existiert auch kein geteilter Kalender.

²⁶ Die Wohnorte werden bei Onlinezusammenarbeit häufig zwar für bedeutungslos gehalten. Tatsächlich führt aber Wissen um Wohnorte innerhalb des Teams zu Erwartungen darüber, ob ein Teammitglied andere Teammitglieder gleichen Wohn- oder Arbeitsorts persönlich begegnet oder nicht. Insofern spielt Wissen um Wohnorte eine wichtige Rolle bei Teamarbeit, wie später gezeigt wird.

Unter den Teammitgliedern sind unterschiedlich hohe digitale Kompetenz und Vorerfahrungen in Onlinearbeit, speziell mit Videokonferenzen und Online-Präsentationen, vorhanden. Im Zentrum gab es bis zum ersten Lockdown konsequent keine Option der Arbeit im Homeoffice. Erfahrungen mit Onlinekommunikation überhaupt sind im Team höchst unterschiedlich. Alle Teammitglieder, auch die ohne Vorerfahrung, sind sehr engagiert, die Onlinearbeit zu erlernen und zu praktizieren, da die gemeinsame Aufgabe alle motiviert und die Lockdown-Bedingungen keine andere Option bieten.

Ich selber bin im Team als Kommunikationswissenschaftlerin tätig. Das Team verfolgt einen hohen partizipativen Anspruch an die eigene Zusammenarbeit und ebenfalls einen hohen Partizipationsanspruch gegenüber unseren vulnerablen Zielgruppen (Stufe 6-7 im Modell 'Partizipation in der Gesundheitsförderung' nach Bethmann 2021): Alle Arbeitsschritte werden im Team gemeinsam diskutiert und demokratisch abgestimmt. Entsprechend hoch ist der Gesprächs- und Diskussionsbedarf, mit dem sich das Team in die Onlinearbeit begibt.

4.8 Zusammenstellung der Interviews (Sampling)

Für die vorliegende Untersuchung werden sechs Interviews geführt. Die Interviewten werden mit den Namen Alex, Mika, Helge, Robin, Gerrit und Kim pseudonymisiert, damit erkennbar bleibt, welche Aussagen von derselben Person getroffen wurden.

Die Auswahl der Interviewpartner aus dem Team erfolgt nach den Kriterien „Rolle im Team“ und „Wahrnehmungsbedingungen und -möglichkeiten“ so, dass die Interviews eine repräsentative Auswahl der Rollen und Wahrnehmungsbedingungen darstellen. Konkret soll mindestens eine Person aus den im Team verteilten Rollen (Leitung, Teammitglieder in operativer Arbeit, externe*r Berater*in) mit mindestens einem Interview vertreten sein. Dabei sollen die unterschiedlichen Wahrnehmungsbedingungen/-möglichkeiten im Team in den Interviews abgedeckt sein, damit Perspektiven von Personen, die trotz Lockdown im Büro sind, ebenso eingeholt werden wie Perspektiven von Personen, die im Homeoffice arbeiten.

Die sechs Interviewten decken ein breites Spektrum unterschiedlicher Charakteristika ab hinsichtlich

- Rolle und Bezug zum Team (z.B. tätig in operativer Arbeit, externe*r Berater*in)
- Vorerfahrung in Online-Arbeit
- Beschäftigungsverhältnis (z.B. angestellt, auf Honorarbasis)
- Alter (zwischen 40 und 70 Jahren)
- Fachliche Ausrichtung: Molekularbiologie, Psychotherapie, Journalismus, Sexualwissenschaft, Sexualpädagogik, Kommunikationswissenschaft und -theorie, Unternehmensberatung
- Bildungsabschluss (M.A., Dr. rer. nat., PD Dr. rer. nat., Dr. phil., PD Dr. phil., Prof. Dr. phil.)

Durch die Wahl der Teammitglieder-Interviews können die tatsächliche Größe und Zusammensetzung des Teams repräsentiert und Vertreter*innen der verschiedenen Rollen, Perspektiven und Wahrnehmungsbedingungen abgebildet werden. Die „Strukturiertheit des Phänomens“ hybride Teamarbeit am Beispiel des untersuchten Teams und das „Spektrum seiner Ausprägungen“ (vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr 2021: 180) kann durch diese Auswahl als erfasst gelten. Weitere Interviews hätten diesbezüglich zu einem Ungleichgewicht geführt, daher wird mir nicht zum Problem, dass weitere Personen auch nicht mehr zur Verfügung stehen: Ein Teammitglied ist zum Zeitpunkt der Interviewführung bereits im Ruhestand, und zwei weitere sind ausgeschieden. Meine eigene Perspektive fließt an einigen kenntlich gemachten Stellen als Beobachtung in die vorliegende Untersuchung ein.

Die Auswahl der Interviewpartner*innen für die Expert*inneninterviews erfolgt nach kommunikationswissenschaftlicher Fachexpertise und Differenz in der jeweils eigenen Erfahrung in hybrider Teamarbeit.

Die für die vorliegende Untersuchung ausgewählten Interviewpartner*innen teilen die Besonderheit, ein sehr hohes Bildungsniveau zu besitzen. Ebenfalls sind alle in Funktionen bzw. Berufen tätig, die ein Reflektieren über Kommunikation innehaben. Alle sind in einem Alter, das es erlaubt, Zeiten ohne Möglichkeiten der Onlinekommunikation erlebt zu haben und das aktuelle Geschehen vor diesem Hintergrund zu verstehen. In der Reflexion komme ich auf die Besonderheit meines Samplings zurück.

In der folgenden deskriptiven Analyse werden die pro Interview codierten Aussagen den einzelnen Themenkategorien zugeordnet und analysiert. Die vollständige Zuordnung der Aussagen zu den Themenkategorien für die einzelnen Interviews findet sich als Anlage.

5 Deskriptive Analyse der Interviews

Die Interviews werden im Folgenden unter den definierten Themenkategorien ausgewertet.

5.1 Informelle Kommunikation: Bedingungen, Merkmale und Funktionen

Zur themenbezogenen Auswertung ist hilfreich, vorab Bedingungen, grundlegende Merkmale und Funktionen zu beschreiben, weshalb die Analyse hiermit startet.

5.1.1 Kommunikationsbedingungen

Nach Voraussetzungen für informelle Kommunikation befragt, äußern die Expert*innen die Auffassung, Onlinekommunikation schaffe grundsätzlich andere Bedingungen für Informalität als Präsenzkommunikation (Expert*in Gerrit 24,5), was unter anderem dazu führe, dass informelle Kommunikation nun mit anderen Kommunikationsmitteln erfolgen muss (Expert*in Kim 7,0). Ein Teammitglied (Mika 8,0) und Expert*in Gerrit sehen im unter Onlinebedingungen erschwerten gegenseitigen Beobachten ein Problem für Informalität in Gruppenkommunikation über Videokonferenz. Expert*in Gerrit stellt heraus, dass *entweder* das Ansehen der Gesichter der anderen *oder* das Ermöglichen des direkten Ansehens des eigenen Gesichts für die anderen, also dass *entweder* der Blick auf die Videos am eigenen Bildschirm *oder* der Blick in die Kamera, niemals aber beides möglich sei.²⁷

5.1.2 Dokumentation, Dokumentierbarkeit

Als erschwerend für Informalität wird die grundsätzliche Dokumentierbarkeit von Onlinekommunikation und die Tendenz, Onlinearbeit zu protokollieren, betrachtet (Helge

²⁷ Expert*in Gerrit spricht hier das von Rosen (1996: 50) definierte „eye-contact-dilemma“ an. Rosen meint damit die faktische Unmöglichkeit, gleichzeitig die Augen des Kommunikationspartners auf dem eigenen Bildschirm zu betrachten und in die Kamera zu sehen, was zu einer Veränderung aller mit Blick und Augenkontakt verbundener kommunikativer Aktivitäten führt. Beispielsweise beschreiben für die Funktion von Augenkontakt Short et al. (1976: 55) erwartungsbezogene Kommunikationskonflikte: „The regulatory function of eye-contact may thus be worse than removed, its operation may be reversed. For example, when thinking he is looking away during an utterance, A may look at the camera; on such occasions B may experience eye-contact and take it as his turn to speak.“ Die aus Präsenzkommunikation vertraute wechselseitige Steuerung der Gesprächspartner ist für den Bereich des Augenkontaktes durch das eye-contact-dilemma weitgehend ausgeschlossen. (vgl. Friebel et al. 2003:12).

24,5). Die Expert*innen weisen in diesem Zusammenhang auf die Dokumentiertheit von Onlinekommunikation und die Dokumentationspraxis in Onlinearbeit - „*Es wird meistens so ein Ergebnisdokument (Protokoll) geschrieben. Die sind natürlich komplett frei von Informalität. Da steht ja nicht drin 12:55 bis 12:57 Uhr Gelächter. Das schreibt man natürlich nicht auf.*“ (Gerrit 34,0) - und deren **herunter-regulierenden Effekt auf Informalität** hin. Als Beispiel wird ein Interessenskonflikt beschrieben, der in Videokonferenz mit Vertreter*innen mehrerer Abteilungen begann und dadurch im Sand verlief, dass er auf rein formale schriftlich dokumentierte Kommunikationsformen (E-Mails) verlagert wurde, während Telefonate nicht angenommen wurden und Rückrufe ausblieben (Kim 53,0). Dokumentiertheit mündlicher Kommunikation in Videokonferenzen wirke sich auf informelle Bemerkungen auch schon deshalb hemmend aus, weil solche schnell eine Ernsthaftigkeit erhielten. Wenn zum Beispiel bei akustischem Nicht-Verstehen einer Bemerkung die Aufforderung aus dem Team kommt, die Bemerkung zu wiederholen und nun alle besonders aufmerksam sind, könne dies unangenehm sein und den ursprünglichen Zweck der Bemerkung komplett verfehlen (Gerrit 50,5; 51,5): „*Plötzlich ist das ein Zitat, plötzlich wird das entkontextualisiert oder rekonstruiert und ist plötzlich wie ein ernst gemeinter kritischer Beitrag. Es wird plötzlich aufgewertet, was es gar nicht verdient hat, was auch gar nicht ursprünglich so gemeint war.*“

5.1.3 Reduziertheit, Förderung, Explizitheit

Einerseits habe sich die Informalität durch stärkeren Einsatz von Onlinekommunikation **reduziert** (Teammitglied Alex 6,5; 42,0; Expert*in Gerrit 25,5; Teammitglied Helge 19,5). Als Grund dafür werden das **Fehlen gemeinsam verbrachter Pausen** und spontaner kurzer Treffen beim Rauchen oder Kaffeetrinken genannt (Expert*in Gerrit 30,5; Teammitglied Robin 42,4; Expert*in Kim 13,5; 16,0; Teammitglied Alex 11,0; 18,5). Gleich mehrere Teammitglieder, aber auch Expert*innen, benennen große Irritationen der Teamarbeit,

- die sich auf das Fehlen gemeinsam verbrachter Kaffee- oder Mittagspausen zurückführen lassen (Gerrit 30,5), weil diese und auch sogenannte Flurkontakte für Beziehungsaufbau wichtig seien (Robin 42,5),
- oder auf die Art zurückführen lassen, kurze spontane Gesprächspausen zu verbringen, nämlich beispielsweise schweigend (Mika 28,5),

- oder auf die Verringerung von Pausenzeiten überhaupt zurückführen lassen, da sich Wegezeiten stark reduziert haben und Onlinetermine direkt aneinanderreihen (Alex 42,0).

Aus Expert*innensicht ist andererseits aber auch die **Explizitheit informeller Kommunikation** in Onlinekommunikation ein Grund dafür: „*Es (Informalität) ist nicht mehr konkomitant. Man müsste sagen: Komm', jetzt lass' uns mal fünf Minuten Quatsch machen. Sagt ja keiner.*“ (Expert*in Gerrit 33,0; 32,5; 31,5). Aus Teilnehmer*innensicht verursacht die Explizitheit ein **Gefühl der Hemmung**, es wird als „hochschwelliger“ erlebt, etwas Informelles am Bildschirm zu äußern (Helge 18,5; 24,5).

In den Interviews wird ein Zusammenhang zwischen verringerter Informalität und erhöhter Fachlichkeit in Onlinearbeit sichtbar. Wo Informalität sich zu Ungunsten von Beziehungsgestaltung reduziert habe, habe sich Effizienz in der sachbezogenen Kommunikation gesteigert (Mika 10,0; 34,0; 35,0; 35,5; Gerrit 36,5; 39,0). Expert*in Gerrit berichtet von der Tätigkeit als Moderator*in großer internationaler Teams aus der freien Wirtschaft. Gerrit beobachtet eine größere Strenge im Umgang mit Informellem in den Onlinekonferenzen, die sich durch vermehrte „*Ordnungsrufe*“ aus dem Team wie „*Das gehört nicht hierhin!*“ zeigte (Gerrit 35,5). Viele Teilnehmenden würden die gesteigerte Sachlichkeit schätzen und explizit danach verlangen, während anderen persönliche Inhalte und „*Meetingwärme*“ fehlten (Gerrit 37,0; 37,5). Moderationsaufgabe sei auch, zwischen Sachlichkeit und Informellem eine Balance herzustellen (Gerrit 39,5).

Informalität sei durch Onlinekommunikation aber auch **gefördert**. Zu einer Förderung von Informalität komme es durch **Einblick in persönliche Räume** wie private Küchen oder Hobbys (Expert*in Gerrit 25,5, 26,5; 27,0; Expert*in Kim 1:07,5), durch den „**Internet-Style**“, gemeint ist ein legerer Kleidungsstil im Homeoffice (Expert*in Gerrit 26,0).

5.1.4 Wahrnehmung und persönliche Würdigung

Ein Teammitglied erläutert die Bedeutung informeller Kommunikation für Teamarbeit. Da Menschen in der Arbeitswelt immer auch ihren Beziehungsstatus klären und Beziehungen wachsen lassen wollten, sei Informalität bedeutsam. Formelle Kommunikation und reine Arbeitskontakte repräsentierten dagegen immer nur einen kleinen Ausschnitt

der Person. Menschen hätten auch **in der Arbeitswelt Gefühle und Wunsch nach Würdigung**: *„Es gilt, entweder Dienst nach Vorschrift zu machen und das Geld, was man dafür bekommt, als Schmerzensgeld hinzunehmen, oder gerne zur Arbeit zu gehen, gern mit den Menschen dort redet, und sich sehr stark für die Sache engagiert, - das alles hängt von informeller Kommunikation ab.“* (Teammitglied Robin 28,5).

Einigung besteht bei den Interviewten darin, dass Informalität dazu beiträgt, andere Teammitglieder ganzheitlich wahrzunehmen. Gemeint ist, hinter ihren Qualifikationen und Funktionen für die gemeinsame Arbeit auch ihre persönliche Seite sowie weitere Kompetenzen, den Menschen in mehreren Facetten seiner Persönlichkeit zu kennen, was in Onlinekommunikation erschwert sei (Teammitglied Helge 19,5; 26,5; 27,0; Teammitglied Alex 11,0; Expert*in Gerrit 28,0).

Für Teamarbeit und Teambeziehungen gilt **ganzheitliche Wahrnehmung** als hoch **relevant für persönliche Einschätzungen**. Hierüber ließen sich auch **zusätzliche Kompetenzen** erkennen und für die Teamarbeit abschöpfen, die über die reine Arbeitsrolle hinausgehen. Als Beispiel wird genannt, zu wissen, wie die physische Präsenz eines Teammitglieds ist und ob es geeignet ist, Dozent*innentätigkeit zu übernehmen. Ganzheitliche Wahrnehmung über Informalität spielt auch eine Rolle bei **Bildung und Abbau von Stereotypen**: *„Also das sind Kompetenzen, die jetzt nicht in einem Curriculum Vitae stehen. Da steht nicht drin, dass ich selber als marginalisierte Person Erfahrungen mit Coming-Out habe. Mich hat damals sehr überrascht, als du mir von den Verwerfungen in deinem Leben erzählt hast, weil ich dich völlig anders gelesen hatte. Und das war für mich unfassbar hilfreich, weil ich ansonsten immer gedacht habe: `What? Diese Mainstream-Gattin da mit ihrem bürgerlichen Hintergrund...` Ja, ich habe dich anders gelesen.“* (Helge 57,5; 57,0;)

Die Funktion von Informalität wird von Befragten aber auch **hinsichtlich des Kommunikationszwecks differenziert** und unterschiedlich beurteilt. Für Onlinegespräche über sachbezogene Inhalte, Informationen und Abläufe wird Informalität als weniger relevant beurteilt als für Gespräche mit hohem Abstimmungsbedarf im Kontext solcher Arbeit, für

die personenbezogenes Wissen erforderlich ist²⁸: *„Da ich aber finde, dass wir es mit einem Themenfeld zu tun haben, bei dem Menschen im Mittelpunkt stehen und nicht Produktionsabläufe oder Halbleiterherstellung, wo es also darum geht: Wie sind Menschen mit ihren Haltungen und Einstellungen unterwegs? Da brauche ich persönlich jetzt auch eine andere Wahrnehmung dieser Menschen.“* (Helge 22,0; 23,0). Umgekehrt würde eine reine Informationsvermittlung online auch dann gut gelingen, wenn viele Personen nur zuhören ohne interaktiv zu arbeiten (Helge 1:11,5). Abgesehen von personenbezogenem Wissen und gegenseitigem Kennenlernen werden informelle Gespräche auch als eine wichtige sachbezogene Informationsquelle angesehen, über die ergänzende Informationen im Team verteilt würden (Kim 14,0).

5.1.5 Kontextualisierung

Als eine wichtige Funktion von Informalität wird **Kontextualisierung** angesehen (Alex 39,0; Kim 13,5; Mika 18,5). Vorkommnisse, die in Onlinekommunikation, speziell in Videokonferenzen, gemeinsam erlebt wurden, ließen sich am ehesten informell in bestehendes Wissen einbetten und zu einer gemeinsamen Deutung bringen: *„Du, das war ja gerade schräg in der Zoomkonferenz. ‘Ja? Findest du? Ich gar nicht!’“* (Alex 18,5). Besonders das leitungserfahrene Teammitglied Alex sieht in Kontextualisierung eine große Notwendigkeit, um auch neuen Kolleg*innen die Einbettung von Erlebnissen im Sinne der Teamkultur zu ermöglichen. Wenn Präsenzkommunikation in der Küche oder auf dem Flur hierfür nicht zur Verfügung stehe, werde auf das Telefon zurückgegriffen, *„dass man schnell in einem Gespräch die Vorgeschichte klärt, weshalb da jetzt das und das geäußert worden ist. Das ist total wichtig, weil vieles einfach aus der Geschichte entsteht. Dann kann man neuen Kollegen kurz erklären, weshalb der jetzt diese Position vertritt*

²⁸ Dass Kommunikationszwecke für das Gelingen von Videokonferenzen maßgeblich sind, lässt sich auch am Beispiel von Tumorkonferenzen zeigen. Tumorkonferenzen werden in der Onkologie unter Zuhilfenahme eines hochfunktionalen Videokonferenz-Settings durchgeführt. Während alle Beteiligten aus der Klinik an einem Tisch sitzen, wird ausschließlich die - oft klinik-extern engagierte - Pathologie per Videokonferenz zugeschaltet. Technisch vermittelt werden das Video der Gruppe und das Video der Patholog*innen, darüber hinaus präsentiert der/die Patholog*in der Gruppe als zweites Videoelement sein mikroskopisches Bild des Falles. Der/Die Patholog*in „liefert“ der restlichen Gruppe die Erläuterung der Diagnose. Bis auf vereinzelte verstehensbezogene Rückfragen besteht diese Phase der Tumorkonferenz überwiegend aus Wissensvermittlung von A (der Pathologie) nach B (der Gruppe in der Klinik). An der anschließenden interdisziplinären Falldiskussion, wo hoher Abstimmungs- und Diskussionsbedarf aufkommt, ist der/die Patholog*in in seiner bzw. ihrer Rolle inhaltlich nicht mehr beteiligt. Daher entstehen in dieser hybriden Onlinekommunikation kaum Konflikte.

oder derjenige da vielleicht so ein bisschen ungehalten reagiert hat. Sodass der andere das dann versteht. Und man schleppt das dann nicht so mit sich rum.“ (Alex 19,5)

Alle Befragten sind damit vertraut, Informalität in Onlinekommunikation über weitere tastaturbedienbare Kommunikationsformen, vor allem über Whatsapp, zu realisieren (Expert*in Kim 7,5; 8,5; Helge 30,5) Gute Erfahrungen der Befragten zur informellen Chatkommunikation schließen auch Emoticons und Bilder ein. Diese würden, so ein Teammitglied, eine durchaus positive Rückmeldung und Würdigung dessen vermitteln, was gerade geschehe (Robin 27,0). Ein Teammitglied entscheidet sich bewusst gegen **zeitgleiche Chatkommunikation**, um Aufmerksamkeit beim Gruppengespräch zu halten (Alex 24,0; 24,5). Fehlende Aufmerksamkeit für die Konferenz, unter anderem verursacht durch die Asynchronität der Chatkommunikation, wird auch von anderen Befragten als Hindernis bei der Realisierung von Informalität im Chat betrachtet (Expert*in Gerrit 31,5; Helge 30,5). Die Befragten haben auch Erfahrungen mit „**Unfällen**“: *„Anfangs ist viel über Zoom erfolgt, bis dann irgendwann dieser Lapsus passiert ist, dass eine Nachricht eigentlich an eine spezielle Person gehen sollte und schwuppdiewupp stand sie im öffentlichen Teil und dann kam betretenes Schweigen (lacht)“* (Expert*in Kim 8,0; Helge 30,5).

5.2 Teambeziehung

„Ich halte Informelles für den sozialen Schmierstoff!“ (Teammitglied Helge 26,0)

Für das Wachsen und die Gestaltung von Teambeziehung in Onlinekommunikation sehen die interviewten Personen deutliche Herausforderungen. Einen Grund dafür meinen Teammitglieder in dem **fehlenden Gruppgefühl im Raum** (gemeint ist das fehlende Gefühl für die Gruppe, welches im geteilten Raum ermöglicht ist, im getrennten jedoch nicht) zu sehen. Stimmungen und „Schwingungen“ des Teams wahrzunehmen falle sehr schwer (Alex 7,0; 7,5). Ein Teammitglied erklärt, dass online die Möglichkeit, Körpersprache zu deuten, quasi unterbunden sei. Anders als bei einem Team im geteilten Raum könne online weder eine „gemeinsame Körpersprache“ noch eine „gemeinsame Körperdynamik“ im Team entstehen. Beides sei aber essenziell für eine gute Teamkohäsion (Mika 7,5; 9,0; 9,5; Gerrit 28,5). Übliche Teamfunktionen, wie das „Weben eines Netzes, in dem unsere Themen stattfinden“ oder das „Einander-Zuspielen von Bällen“ (Helge 26,5; 41,5; Alex 11,0; 17,0) beziehungsweise das Schaffen einer vertrauensvollen Basis

für Informalität überhaupt (Kim 17,5; 18,5), würden daher von Onlineteams nicht oder erst sehr spät übernommen werden können.

5.2.1 Vertrauen

Zu den Herausforderungen gehöre besonders der **Aufbau von Vertrauen** im Team. Ein Teammitglied sieht Informalität als Ausdruck von Vertrauen und bringt es auf den Punkt: „Mit Menschen, die ich nur online kenne, brauche ich (für Informelles) zwei Jahre. Menschen, die ich einmal in persona um mich hatte, mit denen geht es viel besser.“ (Mika 21,0). In anderen Interviews wird Informalität nicht als Ausdruck von, sondern als Instrument für den Aufbau von Vertrauen verstanden.

Als Zeichen existierenden **Teamvertrauens und guter Teamkultur** wird angesehen, wenn das Team den informellen Austausch zweier Mitglieder mitbekommt und dabei nicht das Gefühl hat, es würde über Anwesende gelästert oder gelacht, sondern ihn als kleinen exklusiven Austausch der beiden stehen lassen kann (Helge 1:20,5). In der Realität von Onlinekommunikation stelle sich das allerdings anders dar und sei erschwert, weil *„die(s) natürlich nicht über die (Zoom-)Kacheln funktioniert. Wenn ich gerne mit der Angelika kurz die Augen verdrehen möchte, verdrehe ich aber eigentlich die Augen mit allen anderen acht Leuten, die mich auch gerade anschauen.“* (Mika 8,0). Den gleichen Grund, nämlich **fehlende Möglichkeit von Exklusivität**, nennt auch Teammitglied Helge dafür, andere Personen nicht persönlich oder fachlich näher kennenlernen zu können: *„Ich würde jetzt nie irgendeine Frage stellen, die mit dem Risiko behaftet ist, mein Gegenüber bloßzustellen. Weil, das kriegen dann ja sieben, acht Leute mit, wenn ich da mal auf den Busch klopfe. Das würde ich nur in einer Situation zu zweit machen. Und die habe ich in der Form ja nicht.“* (Helge 46,5). Auf die Bedeutung guter Teambeziehungen für produktive Zusammenarbeit weist explizit Teammitglied Robin hin (Robin 33,5).

Während anderen Teammitgliedern die Onlineeffekte auf Teambeziehungen negativ aufgefallen sind, sich teilweise sogar Gefühle der Isolation einstellten (Helge 28,5; 29,0; Alex 15,5), erweisen sie sich für Robin im Team als durchaus passend: *„Weil mir das geholfen hat, die Kommunikation in diesem Team von außen intensiver zu erleben, - mitzukriegen, wie eine Mitarbeiterin sich in diesem internen Zirkel fühlt. (Auch,) weil ich weit entfernt war und zur Präsenzkommunikation nach Bochum nicht kommen konnte, sodass es eine positive Erfahrung war, dass es trotzdem möglich war, an diesem Prozess*

teilzunehmen.“ (Robin 12,0; 19,5). Aus Robins Perspektive haben sich die Onlinebedingungen günstig darauf ausgewirkt, wie die anderen Teammitglieder Robins Rolle und Person wahrgenommen haben: *„Zu meiner Tätigkeit habe ich positiv vermerkt, dass ich sowohl relativ schnell im Thema drin war, als auch (lacht) mit einer gewissen Autorität wahrgenommen wurde und in eine relativ gleichberechtigte Kommunikation zu dem weißen alten Medizin-Professor treten konnte.“* (Robin 20,0). Möglicherweise haben diese Erfahrungen dazu geführt, dass sich Robin risikofreudig mit den vorhandenen Möglichkeiten informeller Onlinekommunikation initiativ einbringt und sich im Interview zufrieden darüber äußert *„durch manchmal frozelnde, manchmal auch explizite Rückmeldungen nicht nur die Sache selbst befördern zu können, sondern auch auf der Kommunikationsebene etwas zu erreichen.“* (Robin 20,5). Grundsätzlich bewertet Robin Einsatzmöglichkeiten unterschiedlicher Online-Kommunikationsformen zur Gestaltung von Informalität und Teambeziehungen als positiv. In Onlinearbeit *„kann ich durch vorsichtige Annäherung experimentieren, die in Präsenzkommunikation zu intim und zu offen ist. Hier kann ich ausprobieren und ich weiß um die Anreden in E-Mail „Liebe Angelika“ oder „Moin Angelika“ oder auch durch den Abspann „Herzliche“ oder „Viele“ oder „Liebe Grüße“. Es gibt viele Varianten, die ich auch durch die Rückmeldung wahrnehmen kann, um die Intensität der informellen Kommunikation zu steigern, ohne mich zu blamieren.“* (Teammitglied Robin 37,0).

Teammitglied Mika nennt **Marker guter Teamkohäsion**, an denen im Team abgelesen werden konnte, wie sich Onlinebedingungen auswirken: *„Es gibt klare Regelungen, woran man merken kann, wie eng eine Gruppe ist. Das kann man zum Beispiel daran merken, dass man sich gegenseitig ausreden lässt, dass man eine Meinung stehen lässt (und) daran, ob man merkt, wenn Leute fehlen.“* In der Onlinerealität des Teams bestehe aber häufig unsicheres Wissen darüber, wer an Onlinetreffen überhaupt teilgenommen habe, wer rausgeflogen sei und wer was mitbekommen habe. Dadurch fehlte ein Gespür dafür, wer zum Team gehöre und die Entwicklung eines sicheren Wir-Gefühls (Mika 5,0; 11,5; Helge 1:11,5). Als Zeichen von Vertrauen wird die Bereitschaft, eine Auseinandersetzung im Team zu führen, genannt (Helge 44,0; 44,5). Umgekehrt ließe sich gerade im Konfliktfall am Teamverhalten ablesen, wie kohäsiv das Team sei (Mika 24,5).

Große Vorteile im Vergleich zu neuen Teammitgliedern, die ihre Kolleg*innen nur online erleben, werden für solche Mitglieder gesehen, die sich auch persönlich schon länger

kennen: *„Wir fühlen uns, ohne dass das abgesprochen wäre, sehr sicher, weil wir auf diese sehr lange gemeinsame Vergangenheit in der Zusammenarbeit zurückblicken können.“* (Teammitglied Helge 41,5; Alex 20,5; Kim 16,0; 16,5). Auch Personen, die in geografischer Distanz zum zentralen Ort wohnen, an welchem das Team tatsächlich oder vermeintlich ansässig ist, erleben Onlinekommunikation als ermöglichend und vorteilhaft (Gerrit 28,5; Robin 19,5). Sie beschreiben ein Zugehörigkeitsgefühl, während Personen, für die Präsenzkommunikation eine wahrgenommene Alternative darstellt, eher Nachteile und Exklusionsgefühle nennen (Mika 14,0; Alex 15,0).

Beim Aufbau von Vertrauen spielt auch die Wahrnehmung des privaten Raumes eine Rolle. Der Einblick in den privaten Raum der Anderen habe Auswirkungen darauf, *„welche Attribute ich einer Person zuschreibe, wie ich mir ihr Privatleben vorstelle und was das über die Privatperson aussagt“*. Aber nicht nur der private Raum selbst vermittele dies, sondern auch die Wahl der Perspektive, also den bewusst gewählten Einblick in den Raum, den das Gegenüber den Videopartner*innen gewährt. Denn die Wahl der Perspektive sage über die Person aus, was sie von sich wahrgenommen haben möchte (Kim 1:08,5). Vorstellungen anderer, nur online bekannter Teammitglieder und persönliche Erwartungen an sie, die in Präsenzkommunikation in sich zusammenbrechen oder enttäuscht werden können, werden als Nachteile von Onlinekommunikation betrachtet (Kim 1:08,5; Robin 38,0). Für Sympathien und Flirts innerhalb des Teams spielt dieser Effekt eine große Rolle: *„Mir ist es in der Präsenzveranstaltung dann so gegangen, dass ich dachte „ups“, diese Person war mir über das, was ich von der Kachel von ihr gesehen habe, sehr sympathisch, während jetzt alles andere nicht so spannend ist. Es passiert das, was in der Dating-Praxis auch passiert: Wenn die Onlinephase zu lange ist, werden Intimitäten und Erwartungen (in die andere Person) hineinprojiziert und aufgebaut, die dann in der Präsenzphase in sich zusammenfallen (Robin 39,0; 39,5)“*

5.2.2 Konflikt

Voraussetzungen für Konflikte in Onlinekommunikation werden als ebenso zahlreich wie ungünstig beschrieben.

Beispielsweise wird Mangel an Vertrauen in Teambeziehungen als Nährboden für einen ungünstigen Umgang mit Konflikten angesehen. Als eine Entstehungsbedingung für

Konflikte betrachtet Teammitglied Alex **ausbleibende Kontextualisierung** von gemeinsam Erlebtem. Im Idealfall sollten beispielsweise sach- und personenbezogene Inhalte einer Videokonferenz im Team in ein gemeinsames Deutungsmuster gebracht werden. Eine solche geteilte Deutung böte Erklärung und Einsichten, die man allein nicht erreichen könne, und die eine einheitliche Perspektive schaffen. Blieben gemeinsame Deutungen aus und Teammitglieder damit sich selbst überlassen, käme es häufig zu individuell unangemessenen Interpretationen und zu Misstrauen (Alex 18,0).

Auch **ungleiche Verteilung persönlicher Beziehungen**, die sich anders als in Präsenzkommunikation nur langsam ausgleichen lasse, böte eine Basis für Konflikte. Sie kann sich durch die Möglichkeit zu Präsenzkommunikation, durch schon bestehende Bekanntheit oder durch Nähe zur Teamleitung verschärfen:

„Mitglieder, die sich auch persönlich treffen, entwickeln mehr geteiltes Wissen als andere im Team. Das kann dann so wirken, als würden die anderen nicht so flott arbeiten. Aber den anderen fehlt nur die informelle Kommunikation außerhalb der offiziellen Treffen. Oder wiederum kann es auch passieren, dass gewisse Leute plötzlich die Macht kriegen, Prozesse zu blockieren, weil die sich vielleicht schon zwischen Tür und Angel wegen irgendwas aufgeregt haben und damit deutlich besser aufgestellt sind.“ (Mika 25,0; 25,5; 26,0)

Teammitglied Mika weist explizit auf die Brisanz für Teamarbeit hin:

„Oder wenn jetzt jemand der Teamführung etwas näher steht kann es passieren, dass Informationen schon durchsickern und Leute sich besser auf etwas vorbereiten können als andere. Was dann so wirken kann, als wären einige Menschen nicht so flott im Mitarbeiten. Das kann Teams sprengen. Und das kann Arbeitsprozesse wirklich massiv blockieren.“ (Mika 26,0)

Auch für das **Austragen von Konflikten** werden die Bedingungen von Onlinekommunikation als sehr ungünstig beurteilt. Die fehlende non-verbale Kommunikation und die formale Gestaltung von Onlinetreffen mache die Konfliktaustragung schwer und verzögere sie (Alex 37,5; Helge 34,5). Auch der getrennte Raum begünstige das Nicht-Austragen von Konflikten, *„weil diese Energie im Raum nicht wieder runterkocht. Ich bin ja mit meiner Unzufriedenheit alleine in meinem Raum. Ich schimpfe dann mit meinem PC und der beruhigt mich nicht.“* (Mika 30,0; 30,5). Mika erinnert im Interview gezielt mehrere Konflikte im Team, von denen tatsächlich keiner beigelegt wurde. Stattdessen habe man die Klärung auf ein Nachgespräch verschoben, welches aber nicht erfolgt sei (Mika 30,0;

31,0). Ein anderes Teammitglied beschreibt als konkretes Beispiel den nicht ausgetragenen Konflikt im Team, bei dem es um die Vereinbarung zum sogenannten Arbeits-Du-ging, das Duzen untereinander, welches nur im Rahmen der Teamarbeit gilt. *„Diese Positionen sind dann so stehen geblieben.“* (Robin 16,0).

Vor diesem Hintergrund berichten die Befragten von veränderten **persönlichen Haltungen und Umgangsweisen** mit Konflikten. Während sich beispielsweise Teammitglied Helge als grundsätzlich konfliktfreudig bezeichnet und fachlichen Streit als etwas Positives bewertet (Helge 35,0; 35,5), lassen sich in den Interviews Aussagen über eine neue Form der Zurückhaltung finden, die an Vermeidung zum Zweck der Imagepflege erinnert. Kurz zur Erinnerung: In Kapitel 2.3.5. ist nach Goffman (1996) dargelegt, dass eine Vermeidungsstrategie (hier also: Schweigen) angewendet wird, um Situationen auszuweichen, für die oder in denen eine Bedrohung des Images vermutet oder antizipiert wird. Es ist davon auszugehen, dass in Onlinekommunikation nicht nur antizipierte Handlungen der anderen als Imagebedrohung gedeutet wird, sondern auch die als ungünstig eingeschätzten kommunikativen Möglichkeiten und Bedingungen, Image kommunikativ aufrecht zu erhalten, eine Entscheidung zur Vermeidung begünstigen. Ein Teammitglied äußert hierzu: *„In Videokonferenzen eiere ich sehr vorsichtig um Konflikte herum. Weil ich es schwierig finde, Konflikte am Bildschirm auszutragen und auch gut zu lösen. Im wahren Leben bin ich sehr viel konfliktfreudiger, bin sehr viel eher bereit, auch zu polarisieren, weil ich weiß, ich kriege das auch wieder glattgezogen.“* (Helge 34,5)

Grundsätzlich habe sich das eigene Verhalten in Onlinekommunikation im Umgang mit Konflikten geändert und ist zurückhaltender geworden: *„Ich würde es (noch) offensiver sagen: Ich vermeide sie.“* (Helge 34,5; 43,0). Auch Teammitglied Mika erkennt bei sich diesbezüglich eine ihr neue Zurückhaltung in Onlinekommunikation, die mit Unsicherheit einhergeht, ob eine Bemerkung gerade passt oder nicht (Mika 18,0). Mika identifiziert aber auch beobachtend eine Form von Zurückhaltung im Team, die sich bei Konflikten konkret durch Schweigen äußert: *„Es führte dann dazu, dass eine Person ihren Frust rauslässt und alle anderen schweigen und starren in ihre Kachel. Und irgendwann, wenn man dann das Gefühl hatte, jetzt sind genug Schweigepausen vergangen, fing man einfach an weiterzumachen. Und das war schon eine sehr eigenartige Art von Umgang mit Konflikten.“* (Mika 28,5). Als Reaktion auf Schweigen des Teams bei einem Konflikt habe Robin einmal die metakommunikative Frage in die Videokonferenz-Runde gestellt:

„Was will uns dieses Schweigen jetzt eigentlich sagen?“, um die anderen einzuladen, etwas dazu zu sagen (Robin 21,5). Robin berichtet von eigenen kommunikativen Beiträgen bei Konflikten, die dazu dienen sollen, die Kommunikation aufrecht zu halten oder in Gang zu bringen und ein Stocken zu vermeiden. Dies auch, weil gelöste Konflikte Beziehungen befördern würden (Robin 31,0).

Die neue Zurückhaltung im Umgang mit Konflikten wird als zusätzlicher Treibstoff für Konfliktpotential betrachtet (Helge 43,5; Mika 27,5).

Eine andere Meinung vertritt Expert*in Gerrit, dessen Erfahrungen sich stärker auf solche Teams beziehen, die weniger Informalität und Beziehungsgestaltung zugunsten höherer Sachlichkeit in der Teamarbeit schätzen, und deren Arbeitsinhalte dies auch erlauben. Gerrit sieht einerseits in Onlinearbeit weniger Konfliktpotential, unter anderem begründet durch die reduzierte Nonverbalität (Gerrit 57,0; 58,0). Andererseits erkennt er übereinstimmend mit den befragten Teammitgliedern die verführerische Möglichkeit „Konflikte zu exkommunizieren, Konflikte zu negieren oder darüber hinwegzugehen.“ (Gerrit 59,0), was sich ungünstig auf die Teambeziehung auswirke. Onlinekommunikation erhöhe Konfliktpotential dadurch, dass Abtönungspartikeln²⁹ in verbaler Präsenzkommunikation zwar gut funktionierten, allerdings nicht in Onlinekommunikation. Hier bekäme ein beiläufiger Einwand plötzlich eine Wertigkeit und Schärfe dadurch, dass er zu knapp geäußert oder wiederholt oder geschrieben wird: „...eine Prägnanzsetzung, die nie gegeben wäre, wenn man das face to face machen würde. Also das würde einfach so weggelächelt, und so war es auch gemeint.“ (Gerrit 59,5).

Wenn das Austragen eines Konflikts einmal begonnen hat, so begünstige die Emotionalität ein weiteres Problem, nämlich das Problem von Partneradressierung und Sprecherwechsel. Wenn beispielsweise zwei Einwände zeitgleich erfolgten, sei oft nicht klar, was davon überhaupt verständlich war. Eine Moderation sei hilfreich, denn wer das Wort in welcher Reihenfolge bekäme, müsse hinreichend berücksichtigt sein (Kim 48,0).

²⁹ Abtönungspartikeln in der Sprache zielen auf die erwünschte Wirkung von Kommunikationsinhalten ab. Sie haben die Funktion, Äußerungen in den Handlungskontext einzubetten. Beispiele sind *ja, doch, denn, eben, vielleicht, etc.*

5.2.3 Humor

Humor wurde als Auswertungskategorie induktiv gewonnen. Die Analyse erweist sich als schwierig, da wenige expliziten Aussagen identifiziert werden können. Gründe hierfür werden in der Methodik vermutet, weshalb an dieser Stelle statt einer deskriptiven Analyse eine methodologische Reflexion als kleiner Exkurs erfolgt.

In der Reflexion geht es um 'Humor als Themenkategorie' versus 'Humor als Sozialkategorie' sowie um die Unterscheidung der drei Untersuchungsgegenstände 'Onlinekommunikation', 'Interview als Gespräch' und 'Interview als Text' mit den jeweils zugehörigen methodischen Konsequenzen.

Während der Interviewführung und -auswertung zur Themenkategorie Humor wurde eine Beobachtung gemacht. Die Befragten machten auffällig wenig explizite Aussagen zu dieser Themenkategorie, ein Teammitglied sogar keine. Mika sagt im Interview explizit nichts über Humor, obwohl Mika für Humor bekannt ist, den er*sie oft und wirkungsvoll ins Team spielt. Bei erneuter Betrachtung des Interviews konnten Stellen identifiziert werden, die durchaus humorvoll sind, die aber aufgrund der hier eingesetzten Inhaltsanalyse nicht der Themenkategorie Humor zugeordnet werden können. Die humorvollen Interviewpassagen verlieren sogar bereits an Effekt, wenn sie aus dem Kontext des Interviewgesprächs herauspräpariert und wie hier als Beispiele aufgeführt werden. Ich als Interviewführende kann mich aber daran erinnern, wie Mikas Aussagen während des Interviews ihre humorvolle Wirkung in mir entfaltet haben.

„Es ist viel mehr inhaltliche Kommunikation, rein faktische Kommunikation. Und eventuell nochmal so ein bisschen gemeinschaftliches serielles Schimpfen, wenn alle es blöd finden.“ (Mika 10,0)

„Ich schimpfe dann mit meinem PC und der beruhigt mich nicht.“ (Mika 31,0)

Es ist davon auszugehen, dass Humor als soziale Kategorie nur mit interaktionsanalytischen Methoden, beispielsweise der multimodalen Interaktionsanalyse (Wildfeuer et al. 2020), identifiziert werden kann. Die multimodale Interaktionsanalyse analysiert (humorvolle) Beiträge im Zusammenhang mit ihren sozialen Effekten unter Berücksichtigung der Multimodalität und der Einheit des Kommunikationsprozesses: Alle Personen, die sich im gemeinsamen Wahrnehmungsbereich befinden, gestalten den Kommunikations-

prozess unter Einsatz sämtlicher Modalitäten wie beispielsweise Gestik, Mimik und Postur. Humor würde in einer interaktionsanalytischen Untersuchung unter Betrachtung der kommunikativen Beiträge aller Beteiligten identifiziert werden.

Sozialer Effekt von Humor (Emergenz) kann, muss aber nicht Lachen, Grinsen o.ä. sein. Auch ein Comedian-Dialog, der frei von Lachen bleibt, kann von Humor zeugen, den die Comedians selbst erleben. Auch wenn sich im interaktionsanalytischen Material kein Nachweis von Humor zeigt, lassen sich dennoch unter Anwendung weiterer Methoden zum Zweck der Triangulation (z.B. Nachbefragung bei Konfrontation mit dem Material) Sozialphänomene nachweisen.

Auch durch eine Analyse, die Interview als Gespräch untersucht, beispielsweise die linguistische Gesprächsanalyse, ließe sich ggf. Humor als Sozialkategorie identifizieren. Versteht man aber, wie in der hier eingesetzten Inhaltsanalyse, Interview als Text und betrachtet ausschließlich den Inhalt der Antworten, so ist Humor eine Themenkategorie, für die metakommunikative Aussagen herangezogen werden, aber keine kommunikativen humorvollen Beiträge erforderlich sind.

Auffällig in dieser Untersuchung bleibt weiterhin, dass in den Interviews für die Themenkategorie Humor deutlich weniger Material produziert wird als beispielsweise zur Themenkategorie Konflikt. Die Interviews wurden selbst per Videokonferenz, also unter Bedingungen von Onlinekommunikation geführt. In den Interviews wurde metakommunikativ geäußert, dass Konflikt als Sozialkategorie in Onlinekommunikation reduziert vorkommen kann. Einmal unterstellt, dass dies auch für Humor gelten könnte, bleibt bemerkenswert, dass es den Interviewten leichter fällt, metakommunikativ über Konflikt zu sprechen, als metakommunikativ über Humor zu sprechen.

Eine weiterführende These, die sich mit der multimodalen Interaktionsanalyse überprüfen ließe, lautet: Bedingungen von Onlinekommunikation wirken sich auf Informalität derart aus, dass sich kommunikative Sozialphänomene wie Humor und Ironie, für welche Pragmatik eine hohe Relevanz hat, in ihrem Vorkommen reduzieren.

Eine wichtige Funktion von Informalität sehen die Befragten in der Trägerschaft von Humor (Helge 18,5). Niemand möchte auf Humor verzichten, auch wenn es in Onlinekommunikation schwierig sei, die Wirkung einer humorvollen oder witzigen Bemerkung zu überprüfen. Manchmal gelänge das nur anhand der Smileys, die Grinsen oder Lachen symbolisieren (Alex 21,5).

Zu den kommunikativen Bedingungen für Humor in Onlinearbeit erläutert Expert*in Kim, dass die Reduziertheit informeller Kommunikation handlungsdeaktivierend wirke und die Voraussetzungen für Humor ungünstig beeinträchtige: *„Ich könnte mir vorstellen, dass dein Aktivitätsmodus runtergeht, wenn du nicht permanent in solchen Aktionen bist. Also mit dem anderen Mal über etwas zu lachen oder etwas zu kommentieren, und das zurückzubekommen. Ich glaube, diese kleinen Sachen sind aktivierend. Die halten dich in der Spannung. In gewisser Weise fehlt also die Aktivierung, in der Diskussion zu verbleiben. Und du kannst ja nur über etwas lachen, wenn du auch im Hier und Jetzt teilhast.“* (Kim 44,0; 45,5; 46,5).

Um Onlinearbeit mit Spaß anzureichern, werden gelegentlich explizite Verabredungen zu Informellem getroffen. Aus internationalen Teams wird beispielsweise von vorweihnachtlichen Videokonferenzen berichtet, in denen sich alle Beteiligten speziell kleiden: *„Dann kommen alle mit dem furchtbarsten Weihnachtspullover (...), und so bekloppte Sachen eben. Und dass dann auch wirklich alle mitmachen. (...) Solche kleinen Beklopptheiten, die am Ende auch gemeinsames Lachen ermöglichen. Und das ist ja ausgesprochen informell.“* (Gerrit 1:11,0). Hierbei würde Onlinekommunikation eine Art von Informalität ermöglichen, die in Präsenzkommunikation kaum umsetzbar wäre *„(...), dass die dann verkleidet, - das kannst du kaum bringen in so einem Unternehmen, schon gar nicht bei pupstrockenen Ingenieuren oder sowas.“* (Gerrit 1:10,5).

5.3 Hybride Teams

Alle als Teammitglieder befragten Personen haben im befragten Zeitraum als Team hybrid zusammengearbeitet. Die Aussagen zu allen Themenkategorien sind daher immer auch als Aussagen zu hybrider Teamarbeit zu verstehen. Im Interview wurde dennoch explizit nach hybrider Teamarbeit gefragt. Vor dem Hintergrund eigener Beobachtungen war zu erwarten, dass sich zu dieser Themenkategorie Eigentümlichkeiten herausarbeiten lassen.

Eine erste Auffälligkeit: Bei der Interviewauswertung ist deutlich zu erkennen, dass hybride Bedingungen und Effekte hybrider Teamkommunikation von Teammitgliedern, die selbst unter hybriden Bedingungen arbeiten, teils reflektiert werden und teils unreflektiert bleiben. Dabei zeigt sich, dass eine externe Perspektive die Reflexion hybrider Bedingun-

gen scheinbar erleichtert: Expert*in Gerrit nimmt in hybriden Teams die Rolle der Moderation ein, hat also auch in seiner Erfahrung mit hybriden Teams eine beobachtende Perspektive.

Alle Befragten sehen für hybride Teamarbeit besonders große kommunikative Herausforderungen. Gerrit bezieht eine klare Position zur hybriden Onlinearbeit, zur Zusammenarbeit also, in welcher einige Teammitglieder auch Möglichkeiten der Präsenzkommunikation haben und andere nicht: *„Richtig kompliziert wird es ja bei hybriden Zusammenkünften (...). Das finde ich die komplizierteste Version. Und das ist genau die, auf die wir uns einstellen müssen für die kommende Zeit.“* (Gerrit 47,5).

Teammitglieder beschreiben Erfahrungen in hybrider Teamarbeit als isolierend. Bei ihren Erfahrungen spielen Vorstellungen, Unterstellungen und falsche Annahmen - also Merkmale von Onlinekommunikation, die sich in hybrider Kommunikation scheinbar intensivieren - eine wichtige Rolle. Teammitglied Helge schildert ihre **Isolationsgefühle**, die sich unter der falschen Annahme gebildet haben, die anderen Teammitglieder hätten auch Möglichkeiten von Präsenzkommunikation gehabt, von denen sie ausgeschlossen gewesen wäre: *„Ich fühlte mich oft wie so ein Satellit außerhalb. Für mich war das immer so, dass ich gedacht hab `Das habe ich doch gar nicht auf dem Zettel. Da haben die doch irgendwas in der Zwischenzeit miteinander verhackstückt, was an mir vorbeigegangen ist.“* (Helge 28,5; 29,0).

Falsche Annahmen und Isolationsgefühle können belastend wirken, weil *„die Wahrnehmung ist, dass die Menschen, die sich im wahren Leben begegnen, im Stellenwert höher erlebt werden. (...) `Warum dürfen die zusammen sein?` Also, die haben die Möglichkeit der informellen Kommunikation über Schuhe, Brille, Parfums und was einen sonst noch so beschäftigt. Warum man gerade blass ist oder Lachflashes kriegt oder so was.“* (Helge 29,0; 33,0; 1:13,5).

Eine weitere Beobachtung bei der Auswertung: Negative Effekte hybrider Kommunikation sind von Teammitglied Helge bildhaft geschildert worden. Die Tatsache, dass sich Helge im Interview gut an ihre Isolationserlebnisse erinnert und diese beschreibt, dass Helge retrospektiv ebenfalls ihren reflektierten Umgang mit klärenden Informationen schildert, dass Helge aber gleichzeitig im Interview äußert: *„Hybride Teams? Hier bei uns habe ich das nicht erlebt und fände es auch eher problematisch.“* kann als Hinweis

auf eine **Besonderheit hybrider Kommunikation** gewertet werden: Hybride Kommunikationsbedingungen scheinen schwerer als andere reflektiert werden zu können.

Neben Isolationsgefühlen werden auch Probleme in Teamarbeit und Teambeziehungen aufgrund ungleich verteilter **Möglichkeiten der Kontextualisierung** betont. Mit Blick auf das gesamte Team weist Alex auf die unterschiedlichen Bedingungen einzelner Mitglieder hin: *„Für die Kolleg*innen, die die ganze Zeit im Homeoffice waren oder seltener hier vor Ort im WIR-Zentrum, war es schon schwierig. Weil man mit dem, was einem so durch den Kopf geht, im Nachgang einer Zoomkonferenz alleine ist. Und vielleicht Eindrücke, die man aufgeschnappt hatte, auch falsch waren.“* (Alex 15,5).

Ähnlich argumentiert auch Mika, dass nämlich gerade in hybriden Teams die **Bedingungen für Konflikte** äußerst gut und für **Konfliktlösungen** äußerst schlecht seien (Mika 25,0). Stark ungleich verteilte Möglichkeiten zu Abstimmungen zwischen „Tür und Angel“ und „Nähe zur Teamleitung“ schafften für beides ungünstige Voraussetzungen (Mika 25,0; 25,5). Von ungünstigen Bedingungen und ihren Effekten scheinen diejenigen Teammitglieder weniger betroffen zu sein, die bereits längere Beziehungen zu anderen Teammitgliedern haben und sich auch persönlich kennen (Robin 13,0), oder die aufgrund ihrer Rolle weniger davon betroffen sind. Dies schildert beispielsweise Robin (Robin 42,5; Gerrit 53,5).

Als einen weiteren negativen Effekt hybrider Teamarbeit beschreibt Robin die Möglichkeit zur Pflege von Intrigen. Gerade die zahlreichen Kommunikationsformen wie private Chats begünstigten, dass Kommunikationsverläufe intimer Art gut exklusiv gepflegt und Intrigen lange unentdeckt bleiben könnten. Auf Teamkohäsion wirke sich dies torpedierend aus (Robin 40,5).

Hybride Onlinekommunikation per Videokonferenz, also für Settings, in denen einige Teammitglieder einzeln und andere als Gruppe zugeschaltet sind, böte äußerst schlechte Voraussetzungen für Informalität. Ein Grund dafür sei die akustischen und visuellen Bedingungen: *„Wenn Person 3 in Präsenz einen Witz reißt, weil Person 7 – digital verbunden – gerade was geäußert hatte, schlagfertiger Zwischenruf oder sowas -, der aber schon aufgrund der Mikrofontechnik nicht für alle zu vernehmen ist, und auch nicht die Mimik dazu gesehen wird, die vielleicht eine kleine Attacke sofort entschärfen würde. Aber es wird schon gar nicht verstanden, also ruft dann Person 6 zurück: 'Ich habe dich nicht verstanden. Was war das?' Jetzt wird das wiederholt und plötzlich kriegt das eine*

Ernsthaftigkeit.“ (Gerrit 50,5). Die Klärung einer solchen Situation würde dann Aufmerksamkeit binden, die die Situation unter Präsenzbedingungen oder unter gleichverteilten Onlinebedingungen gar nicht erhalten würde (Gerrit 52,0).

In der Rolle als Moderator*in stellten sich Expert*in Gerrit verschiedene Hürden. Das eigene Gespür, wer etwas sagen möchte oder das Aufkommen einer komischen Stimmung dafür zu nutzen, eine gerade im Team getroffene Vereinbarung noch einmal zur Diskussion zu stellen, sei in hybrider Onlinearbeit nicht nutzbar (Gerrit 48,0). Außerdem sei er schnell verführt, diejenigen Teammitglieder, die als Gruppe unter Präsenzbedingungen teilnehmen, stärker zu beachten als einzeln online teilnehmende Personen. Auch für die Adressierung sei das ein Problem (Gerrit 49,5; 50,0).

Expert*in Kim sieht in hybriden Teams keine grundlegenden Unterschiede im Vergleich zu Teams, die in Präsenz zusammenarbeiten. Auch in Präsenzgruppen gebe es immer *„Koalitionen, die zu bestimmten Themen besonders gut harmonieren (...), und die dann eher, wenn es um ihre Interessen geht, auch nochmal zusammenstehen. Und auch da gibt es ja Ein- und Ausgrenzungsmöglichkeiten. Ich denke, solche Räume gab es auch früher schon.“* (Kim 11,5; 12,5; 13,0)

5.4 Bedarfe

In den zu den übrigen Themenkategorien beschriebenen Aussagen sind indirekt bereits Bedarfe zum Ausdruck gekommen. Darüber hinaus werden in den Interviews explizit Bedarfe hinsichtlich der Bewusstheit und Reflexion der kommunikativen Bedingungen, sowie des kommunikativen Umgangs in hybrider Teamarbeit geäußert, im Speziellen zum Umgang mit Konflikten und Rollen.

Konfliktvermeidung, wie sie in hybrider Teamarbeit identifiziert wird, berge ein Risiko für das Team und könne zu großen Problemen und *„schweren Verwerfungen führen“* (Helge 45,0). Daher sei ein **professioneller Umgang mit Konflikten** erforderlich.

Reflexion der kommunikativen Bedingungen und ein **Sich-Bewusst-Werden** der Effekte hybrider Teamarbeit für das Team wird von denjenigen Befragten explizit als Bedarf genannt, die (auch) einen extrakommunikativen Blick auf das Team einnehmen: Alex, Robin und Gerrit (Alex 10,0; 11,0; 11,5; Robin 24,0; 48,0; 51,5; Gerrit 35,5; Gerrit 37,5; 1:00,5). Alex und Robin benennen die gezielte **Gestaltung der Förderung von**

Informalität in hybrider Teamarbeit als Bedarf (Alex 11,5; Robin 35,5). Hierzu gehörten insbesondere Präsenztreffen (Alex 36,5; 37,0; Robin 11,5), und zwar in einer frühen Phase der Teambildung (Gerrit 30,0). Wichtig sei auch die Terminierung von Pausen, welche der Entlastung und der Förderung von Informalität dienen. In Onlinearbeit ergeben sich Pausen durch fehlende Wege-Zeiten von Termin zu Termin oder durch fehlende Wartezeiten nicht auch von allein. Es wird eine Notwendigkeit beschrieben, Pausen grundsätzlich mehr Bedeutung zukommen zu lassen und sie mit ähnlicher Verbindlichkeit zu terminieren wie Konferenzen (Alex 42,0; Gerrit 1:06,0).

Als ein weiterer Bedarf wird die **Übernahme metakommunikativer Aufgaben** von mindestens einer zuständigen Person genannt. Eine solche Aufgabe hat Robin im Kontext allgemeinen Schweigens in einer Konfliktsituation initiativ mit der Bemerkung übernommen: *„Was will uns dieses Schweigen jetzt eigentlich sagen?“* (Robin 21,5) und dadurch im Team die Reflexion über 'Schweigen als Reaktion auf einen Konflikt' angeregt. Hierzu lassen sich auch kommunikative Leistungen zählen, welche Alex einbringt. Alex reagiert in Situationen, die bezüglich Teamwissen oder Teambindung risikoreich sind und in denen Teammitgliedern Hintergrundinformationen für Deutungen fehlen, indem sie mit den Teammitgliedern zeitnah über die Hintergründe spricht. Vorausschauend und initiativ sorgt Alex in diesen Fällen für **aktiven Ausgleich des Mangels an Kontextualisierung** in hybrider Teamarbeit.

Ein weiterer Bedarf besteht im **Erlernen von Rollenaufgaben für Sprecher*innen und Hörer*innen**. Als eine wesentliche und ungünstig erlebte Veränderung für Informalität beschreibt Kim die neu verteilten kommunikativen Aufgaben von Sprechenden und Hörenden im Team. Ausgeschaltete Videos in Videokonferenzen, die sogenannten „schwarzen Kacheln“, werden von den Befragten abgelehnt (Alex 7,0; Kim 35,5). Ausgeschaltete Videos seien für die Person, die gerade spricht, schwierig, da nicht sicher sei, ob hinter der schwarzen Kachel überhaupt noch jemand anwesend ist. Die Aufgabe des gerade Sprechenden, Aufmerksamkeit zu generieren, sei hierdurch erschwert, denn: *„Du kannst ja als Sprecher nicht zu einer bestimmten Person Kontakt aufnehmen, es sei denn, du sprichst sie an. Aber du kannst es nicht mehr über Augenkontakt oder körperliche Hinwendung machen. In einer Präsenz-Teamsitzung kann ich die Person genauer angucken, von der ich den Eindruck habe, sie entschwindet. Das kann ich in der Videokonferenz nicht.“* (Kim 36,5; 37,0; 37,5). Aufgaben von Sprechenden und Hörenden im Team, die

aus Präsenzkommunikation bekannt und vertraut sind, sind online irritiert. *„Es verändert sich wirklich viel. Was wir akzeptieren, was noch ein (Zu)Hörer ist, und was kein (Zu)Hörer mehr ist und was noch als (Zu)Hörer gezählt wird.“* (Kim 39,5). Eine neue Form von Akzeptanz schleiche sich auch in der Etikette ein: *„Ich habe (als Erklärung für das Wegschalten der Kamera) auch schon gehört 'Ich bin heute nicht vorzeigbar.' Da würde ich sagen 'Hallo?! Unter normalen Umständen müssten Sie hier am Tisch sitzen, und da würde auch niemand fragen, ob ich Sie vorzeigbar finde oder nicht.“* (Kim 38,0).

5.5 Innovationen

Innovationen, die von den Interviewten zur erfolgreichen Lösung von Problemen und zur Bedarfsdeckung vorgeschlagen werden, lassen sich in kommunikative Initiativen und formale unterteilen.

Ein positiver Beitrag wird im **proaktiven Einbringen persönlicher Information** gesehen. Merkmal solcher Initiativen scheint zu sein, dass sich Beiträge dieser Qualität nicht aus der Gesprächssituation ergeben oder als Antwort auf eine Frage nach Persönlichem erfolgen. Vielmehr werden sie ohne entsprechenden Kontext und ohne eine inhaltliche Berechtigung eingebracht. In einem Interview verwendet die Interviewerin zur Markierung des fehlenden Kontextes solcher Beiträge die Wendung „Reinbuttern von Persönlichem“. Teammitglied Helge erzählt im Interview von einem Telefonat, das Helge und ich zu einem Zeitpunkt geführt haben, als wir uns noch nie persönlich getroffen hatten und bemüht waren, gegenseitig unsere Haltungen am Beispiel bestimmter arbeitsbezogener Themen zu erfahren. Eine Diskussion, an der sich dieses Bemühen zeigte, handelte beispielsweise davon, wie partizipativ unser Team in der Entwicklung von gesundheitsfördernden Angeboten für Sexarbeiterinnen, die auf dem Straßenstrich arbeiten, vorgehen kann und muss. Diskutiert wurden Positionen, einerseits einen hohen partizipativen Anspruch zu verfolgen und Sexarbeiterinnen in jeden Entwicklungsschritt einzubeziehen, und andererseits die organisatorische Notwendigkeit eines strukturierten Vorgehens mit begrenzten personellen Ressourcen innerhalb eines bestehenden Zeitplans. Im Bemühen, uns in der Online-Teamarbeit persönlich kennenzulernen, hatte es für uns beide Irritationen gegeben, woraufhin wir ein Telefonat vereinbarten. Das Telefonat begann damit, dass Helge und ich uns wechselseitig Informationen über unser Privatleben erzählten, worum

es inhaltlich überhaupt nicht gehen musste. Wie wir später reflektierten und auch im Interview noch einmal durchdachten, lagen unsere Motive in diesem scheinbar unangemessenen proaktiven Einbringen persönlicher Information im gegenseitigen Kennenlernen und im Vertrauensaufbau. Aus unseren beiden Sichtweisen waren dieses „Reinbuttern“ und die **Verlegung** des Kennenlernens **in eine andere Kommunikationsform**, wie hier das Telefonat, kommunikativ erfolgreich: *„Ja, wir beide haben das gemacht, du und ich. Wir haben es geschafft, allen Zoomkonferenzen zum Trotz“* (Helge 48,0; 58,0). Auch Teammitglied Robin praktiziert gezielt „Reinbuttern“ durch das Erzählen persönlicher Belange zu Beginn einer Gruppenkonferenz. Vom Smalltalk unterscheidet sich „Reinbuttern“ insofern, dass nicht die Situation die Gelegenheit zum Smalltalk hervorbringt wie beispielsweise beim gemeinsamen Warten, sondern dass Raum und Zeit aktiv dazu eingenommen werden müssen (Robin 10,5; 11,0; Alex 14,0).

Informelle Kommunikation in eine **zweckmäßige Kommunikationsform** auszulagern, wird praktiziert und von allen Befragten als Lösung betrachtet. Häufig kommen Messenger wie Whatsapp zum Einsatz, die Möglichkeiten der Individualisierung per Emojis bieten (Helge 1:17,5; 1:18,5; Mika 8,5; 19,0; 22,0), aber auch E-Mail (Kim 29,0). Sehr günstig für die Entwicklung eines Gemeinschaftsgefühls sei auch eine Whatsapp-Gruppe, in welcher nicht-arbeitsbezogene und witzige Inhalte kommuniziert werden (Alex 30,0). Die Kommunikationsform, die zur Förderung von Informalität bevorzugt wird, ist das Präsenztreffen. Konkret wird vorgeschlagen, Präsenztreffen zu einem frühen Zeitpunkt in der Teambildung und dann regelmäßig zu organisieren (Alex 13,0; Alex 37,0; Gerrit 30,0).

Neben Kommunikationsformen werden auch spezielle Kommunikationszwecke vorgeschlagen, um Informalität zu fördern. Genannt werden beispielsweise **After-Work-Sessions** mit Getränken oder **virtuelle Kaffeepausen**, also gemeinsam bei Bier oder Kaffee genutzte Videokonferenzen, in denen arbeitsbezogene Inhalte außen vor bleiben und die als *„Eingangstor für die informelle Kommunikation im Team“* (Alex 10,0; Robin 12,5) dienen können. Deren Erfolg sei allerdings schwer einschätzbar (Kim 19,3).

Weiterhin wird das gemeinsame Verfassen einer **Teamcharta** empfohlen. Hierin seien Vereinbarungen über Werte und Umgangsweisen festzulegen, vor allem auch für Umgangsweisen in Konfliktfällen. Expert*in Gerrit berichtet über positive Effekte auf die Teamkultur beim Erstellen der Charta eines international agierenden Teams: *„Und da (bei*

BMW) gibt es ein Institut, in dem die Teams eine Teamcharta definieren. Und es ist meine Aufgabe, zu überprüfen, ob die auch wirklich eine gemacht haben. 'Denkt ihr an euch selber als Team? Macht ihr nach jedem Sprint (eine, zwei oder vier Wochen) ein Retro und guckt auch nicht nur, was ist gut gelaufen? Seid ihr auch aufrichtig dabei?' Das sind wirklich fast schon intime Fragen, die plötzlich zulässig sind.“ (Gerrit 1:01,5; 1:05,0; 1:07,5).

Motivierend, so Gerrit, könne auch eine **Musik-Playlist** wirken, die ein Team sich gemeinsam erstellt und in der im Laufe der Zeit einzelne Songs über ein Ranking zu Charts werden, die man dann gemeinsam hört.

Gelegenheiten für kleine **Online-Teamevents** nutzen ist eine weitere innovative Idee. Hierzu gehören Weihnachtsevents oder eine Videokonferenz zur Karnevalszeit, in der die Teammitglieder kostümiert erscheinen, und in denen Zeiten für informellen Austausch vereinbart sind (Gerrit 1:10,5; 1:11,0).

Positive Wirkung wird auch dem zum **Check-In** und **Check-Out** gestalteten Anfang und Ende eines Termins zugesprochen. Hierbei sei wichtig, dass niemand lange redet, sondern zu Beginn als kurzes „*Blitzlicht*“ eine spontane Ein-Satz-Antwort auf eine Frage wie „*Was seht ihr gerade, wenn ihr aus dem Fenster guckt?*“ gebe. Auch das Check-Out sollte mit einer „*Feel-good-Frage*“ wie „*Was nehme ich mit?*“ oder „*Worauf freue ich mich?*“ gestaltet werden (Gerrit 43,5; 45,0; 1:04,5; Robin 10,5).

Eine klare **Agenda** eines Termins sei für Informalität hilfreich, da hieran zu erkennen sei, wann die Struktur kurz für einen informellen Einwand unterbrochen werden könne, ohne zu stören (Helge 1:09,5).

In den Interviews kommen auch innovative kommunikative Praktiken speziell zur Förderung von Informalität zum Ausdruck. Es wird beispielsweise empfohlen, die eigene **Risikobereitschaft** zu **erhöhen** und mehr Eigeninitiative bei der Ansprache von Teamkolleg*innen aufzubringen (Kim 30,9; Alex 39,5). Auch die Durchführung einer Online-Gedenkveranstaltung für einen verstorbenen Kolleg*en und die Gedenkfeier zum Welt-Aids-Tag online abzuhalten seien Risiken gewesen. Herausgestellt habe sich aber, dass es gelingt (Alex 34,0).

Weiterhin werde solchen kommunikativen Beiträgen, die Defizite kompensieren, innovativer Wert beigemessen. Hierzu zählen vor allem **proaktive Gesprächsinitiativen zur Kontextualisierung** von Ereignissen (Alex 19,5; 39,5; Kim26,0). Diese könnten aber nur

gelingen, wenn die Gruppengröße überschaubar sei (Alex 22,5). Ähnlich wird die **Bereitschaft, zu unterbrechen und Verständnissicherung einzufordern**, beschrieben, wenn im Team Un- oder Missverständnis vermutet oder beobachtet wird (Alex 27,0). Auch gezielte Verwendung von **Metakommunikation** würde die Funktion übernehmen, negative Effekte von Onlinebedingungen für Informalität abzumildern (Robin 24,0; 24,5). In derartigen vorausschauenden kommunikativen Beiträgen scheint sich die Veränderung in Erwartungen und Möglichkeiten darüber zu spiegeln, welches Wissen aktiv zu erwerben ist (Holschuld) und welches Wissen an jemanden heranzutragen ist (Bringschuld).

Von gleich mehreren Befragten wird die bewusste **Gestaltung von Onlinearbeit** inklusive einer gezielten Förderung von Informalität als eine wichtige Innovation betrachtet. Hierzu gehöre das zeitlich geschickt platzierte Präsenztreffen, die bewusst mit Break-Out-Räumen organisierte Arbeit sowie die Reflexion von Gruppengrößen (Robin 24,0; 40,0; 48,0; 51,5). Auf diese Weise ließen sich Nachteile konstruktiv angehen. Auch Workshops oder Online-Teambuilding-Maßnahmen werden als günstige Angebote beschrieben (Mika 22,5; Alex 38,0).

Favorisiert wird der Einsatz einer explizit für die Onlinekommunikation beauftragten Person. Der oder die **Beauftragte für Informalität** hätte die Aufgabe, Onlinekommunikation zweckmäßig zu gestalten. Ähnliche Konzepte gäbe es in der sexualpädagogischen Arbeit, wo Scham- oder Gefühlsbeauftragte ernannt würden. Die Rolle könnte und sollte im Team wechseln (Robin 55,0). Speziell für Konferenzen mit hybriden Teams kann eine beauftragte Person diejenigen im Blick halten und als deren „**präsenste Anwältin**“ agieren, die digital zugeschaltet sind und wenig natürliche Aufmerksamkeit erhalten (Gerrit 53,0). Auch in der Zeit des **Onboardings** für neue Teammitglieder bekäme die Aufgabe eines Buddys eine gesteigerte Bedeutung, wenn das Onboarding online ablief. Verantwortliche Personen wie Beauftragte, Anwält*in oder Buddy übernehmen eine Bringschuld hinsichtlich der Wissensvermittlung und Kommunikationssteuerung für das Team (Kim 33,5). In ähnlicher Weise bräuchten unter Onlinebedingungen auch **Moderator*innen neue Kompetenzen** und Verantwortung für beispielsweise die Integration von Personen ins Team (Kim 19,5).

Die Auswertung der Interviews ist nun abgeschlossen. Es liegen Ergebnisse für die sechs Themenkategorien vor. Darüber hinaus sind Aussagen zu Bedingungen, Merkmalen und

Funktion informeller Onlinekommunikation erhoben. Im Folgenden werden diese Ergebnisse der Interviewauswertung mit denen der Literaturrecherche zusammengefasst, diskutiert und interpretiert.

Im theoretischen Teil (Kap. 2) und in der deskriptiven Interviewauswertung sind grundsätzliche Merkmale von Informalität, einige Bedingungen und Funktionen erhoben. Diese werden in die Interpretation an inhaltlich relevant erscheinenden Stellen eingebaut, sie folgen keiner Gliederung. Die Gliederung des Folgekapitels orientiert sich an den sechs Themenkategorien. Zur Orientierung sind Verweise auf Literatur oder Interviewstellen hier noch einmal wiedergegeben, wobei kein weiteres Material verwendet wird als das bereits bekannte und referierte. Diese Verweise finden sich hier zur besseren Lesbarkeit in Fußnoten.

6 Interpretative Analyse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Interviewauswertung mit den Ergebnissen der Literaturrecherche konfrontiert und die Analyse bezogen auf die Themenkategorien durchgeführt (5.1. *Teambeziehung* mit den Unterkategorien 5.1.1. *Vertrauen*, 5.1.2. *Konflikt* und 5.1.3 *Humor*, 5.2. *Hybride Teams*, 5.3. *Bedarfe* und 5.4. *Innovationen*).

6.1 Teambeziehung

Bedeutung des Raumes

In den Interviews zeigt sich, dass die Gestaltung von Teambeziehung u.a. im Kontext von Raum gesehen wird. Ein **fehlendes Gefühl** für die Gruppe, d.h. **für das eigene Team**, durch den getrennten Raum in Onlinekommunikation wird als **belastend** empfunden. Dieses Gefühl erklärend finden sich in der Literatur besondere Aspekte der Raumentrennung in Onlinekommunikation. Wahrnehmungslücken, die zum Beispiel in einer Zoomkonferenz durch den getrennten Raum entstehen, werden unbewusst versuchsweise über Imaginationen³⁰ bzw. innere Bilder³¹ kompensiert und führen zu kommunikativ relevanten, aber falschen Annahmen über das kommunikative Geschehen, über die Bedingungen

³⁰ vgl. Herrmann 1994

³¹ vgl. Wirtz 2015

am anderen Ort und auch über den oder die Partner*innen. Für **falsche Partnerannahmen** liefert ein Interview ein schönes Beispiel. Es geht darum, dass die interviewte Person Robin ein Teammitglied, welches ihr nur über Videokonferenzen bekannt war, als attraktiv empfunden hatte. Bei der Vorstellung, die Robin sich gemacht hatte, wirkten Mechanismen der Imagination und des inneren Bildes über den*die ferne Kolleg*in in jenen Facetten, die von Robin nicht wahrnehmbar waren. Beim Präsenztreffen erlebte Robin eine Enttäuschung, da die imaginierten Facetten nicht der Realität entsprachen³².

Teammitglieder und Expert*innen schildern mit dieser theoretischen Erläuterung einhergehend die **Wahrnehmung ferner Räume als kommunikations- und vertrauensrelevant**. In Onlinekommunikation dazu die Möglichkeit zu haben, wird mit einer Steigerung von Informalität gleichgesetzt. Demnach sagt beispielsweise schon die Wahl der Perspektive der eigenen Kamera etwas darüber aus, wie eine Person sich wahrgenommen haben möchte³³. Kommunikationstheoretisch lässt sich die Wahl der **Kameraperspektive als eine Technik zur Imagepflege** (Goffman 1996) einordnen, wie in Kapitel 2.3.5. dargestellt.

Darüber hinaus begünstigen aus Sicht der externen Berater*innen die Einblicke in die privaten Räume, beispielsweise in die Küche des Vorstandsvorsitzenden bei Online-Teamevent 'Kochen', grundsätzlich mehr Informalität³⁴.

Im Vergleich der Ergebnisse von Interviewauswertung und Forschungsliteratur zeigt sich ein aufschlussreicher Widerspruch: Das beinahe vollständige Fehlen von Räumen der zufälligen Begegnung wie Büroküche oder Flur in hybrider Arbeit wird zwar in den Interviews sehr bedauert und für reduzierte Informalität verantwortlich gemacht³⁵. Die soziologische Forschung zeigt jedoch, dass es nicht die Räume an sich sind, die zu Informalität beitragen, sondern die innerhalb dieser Räume vorkommende Kommunikationssituationen. Informalität begünstigend sind demnach *Situationen des Wartens* und die *Verfügbarkeit von Personen*³⁶, Informalität verhindernd wirken die Gefühle, zu stören oder sich als hilfsbedürftig zu offenbaren. Die Interviewergebnisse zeigen, dass im Berufsalltag auf

³² vgl. Robin 39,0; 39,5

³³ vgl. Kim 1:08,5

³⁴ vgl. Gerrit 25,5

³⁵ vgl. Alex 11,0, 18,5; Kim 13,5; Kim 16,5

³⁶ vgl. Roth 2017

schriftliche Online-Kommunikationsformen (Chat, Messengerdienst, E-Mail) zurückgegriffen wird, um das Fehlen der Raumfunktion zu kompensieren, dies aber bezogen auf Informalität nur marginal Erfolg hat und nicht befriedigend ist.

6.1.1 Vertrauen

Übereinstimmend mit der Forschung zeigt sich in den Interviews, dass **Gruppendynamiken** wie die Bildung gemeinsamer Sprache und Körpersprache sowie **Support unter den Teammitgliedern** in hybrider Teamarbeit **stark eingeschränkt** sind. Hierfür wird u.a. auch die eingeschränkte Mimik verantwortlich gemacht.³⁷ Unisono zeugen Literatur und Interviews auch davon, dass die Funktion von Informalität bei der Gestaltung von Teambeziehungen durch Onlinekommunikation stark reduziert ist. Negative Konsequenzen sind nachgewiesen für

- die Bildung von Vertrauen, Sicherheit und Kohäsion im Team³⁸
- die Erfüllung von Wünschen nach Wertschätzung und Zugehörigkeit der einzelnen Teammitglieder³⁹
- die Etablierung sozialer Normen im Team⁴⁰
- die Etablierung einer Teamkultur und eines gemeinsamen Sprachstils⁴¹

Dass Vertrauensbildung in hybrider Teamarbeit auch gelingen kann, zeigt folgendes Beispiel, in dem die Wahl der Kommunikationsform bei der Bildung von Vertrauen oder Misstrauen eine entscheidende Rolle spielt: Ein Teammitglied entdeckt einen Fehler, den ein anderes Teammitglied verursacht hat. Aus den verschiedenen möglichen Kommunikationsformen, den Fehler zu kommunizieren (Ansprechen des Fehlers in der nächsten großen Teamsitzung, E-Mail an die betreffende Person mit anderen Teammitgliedern in Kopie, Dokumentation des Fehlers im Managementsystem, privater Chat, Telefonanruf, etc.) wählt die Person das spontane persönliche Telefonat, um den Fehler gemeinsam mit der Verursacherin zu beheben. In dieser eher geschützten Situation und eingebettet in

³⁷ vgl. Friebel 2003; Gilbert 2005

³⁸ vgl. Kraut et al. 1990; Konrad/Hertel 2007; Fay/Kline 2012; Herget 2021a; Bachmann/Quispe Bravo 2021

³⁹ vgl. Katz/Kahn 1978; Thenen Menna Baretto 2011; Torjus 2014

⁴⁰ vgl. Fay/Kline 2012; Kühl 2020; Herget 2020; Belova et al. 2020

⁴¹ vgl. Endreß 2001; Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2010; Bartel et al. 2012

informelle Kommunikation kann das Verhalten „Umgang mit Fehler einer anderen Person“ von der*dem Verursacher*in als vertrauenswürdig erfahren werden, was Vertrauen in zukünftigen Situationen wahrscheinlicher macht.

Bildung von Teamvertrauen

Das in Onlinekommunikation nur **gering verfügbare personenbezogene Wissen** über andere ist der Forschung als problematisch für Vertrauensbildung bekannt. Hierdurch können Stereotype entstehen, die kaum revidiert werden können⁴². Mit Goffman (2018) lässt sich das Prinzip der **Stereotypenbildung** grundsätzlich untermauern und nachzeichnen, allerdings wird im untersuchten Fallbeispiel ja gerade eine Kommunikationsprämisse, nämlich Voraussetzungen und Bedingungen von Onlinekommunikation, als Ursache für Stereotypenbildung identifiziert, die in Goffmans Studien nicht Gegenstand war. Einmal angenommen, dass nach Goffman Stereotypenbildung ein Phänomen interpersonaler Kommunikation ist und dass Onlinekommunikation Stereotypenbildung torpediert und beide nicht im Widerspruch zueinanderstehen, kann dies als Hinweis auf 'Steigerung kommunikativer Komplexität als ein Effekt von Onlinekommunikation' interpretiert werden.

Eine charakteristische Stereotypenbildung mit selbst geleisteter erfolgter Revidierung wird empirisch von Teammitglied Helge erzählt. Helge schildert mir im Interview selbst-reflexiv, wie sich ein Stereotyp gebildet und abgebaut hat: *„Mich hat das damals sehr überrascht, als du mir von den Verwerfungen in deinem Leben erzählt hast, weil ich dich völlig anders gelesen habe. Und das war für mich unfassbar hilfreich, weil ich ansonsten immer gedacht habe: 'What? Diese Mainstream-Gattin da mit ihrem bürgerlichen Hintergrund'. Ja, ich hab' dich da anders gelesen.“*

Unsicheres Wissen über Teilnehmerschaften in Konferenzen **und über Rollen** im Team wird in Interviews verantwortlich gemacht für die schlechte Entwicklung eines Wir-Gefühls und für geringe Teamkohäsion⁴³.

⁴² vgl. Belova et al. 2020; vgl. Helge 57,5

⁴³ vgl. Mika 5,0, 11,5; Helge 1:11,5

Damit einhergehend wird in Interviews und Literatur als relevanter **Zeitpunkt für die Vertrauensbildung** die frühe Phase der Teambildung erachtet. Gelingt Vertrauensbildung hier nicht, besteht die Gefahr des dauerhaften Vertrauensdefizits⁴⁴.

Ein Aspekt, der ebenfalls beidseits bestätigt wird, ist die **Dauer von Vertrauensbildung**. Der Prozess dauere **unverhältnismäßig lang**. Teammitglieder äußern, dass Vertrauensbildung zu anderen Teammitgliedern in hybrider Teamarbeit grundsätzlich möglich sei, für diese aber zwei Jahre benötigt werden⁴⁵.

Als günstig für den Aufbau von Vertrauen gilt, ebenfalls übereinstimmend, ein **verbindlicher Umgang mit Zeit**, also Pünktlichkeit, wofür in hybrider Teamarbeit mehr Sorgfalt aufgewendet werden muss. Entsprechende Beispiele zu diesem Forschungsergebnis kommen aus den Interviews⁴⁶.

6.1.2 Konflikt

Voraussetzungen für Konfliktenstehung sowie **Begünstigung einer Konflikteskalation** in hybrider Teamarbeit werden theoretisch und empirisch gleichermaßen detailliert beschrieben. Neben der generellen **Gefahr von Vertrauensmangel** wird als Ursache vor allem **ausbleibende Kontextualisierung**, welche eine wichtige Funktion informeller Kommunikation darstellt, gesehen⁴⁷. Das 'Ausbleiben von gegenseitigem Korrigieren' oder die 'Korrektur von Missverständnissen', wie beispielsweise von Hertel (2021b) gesehen, wird in den Interviews als 'fehlendes Einbetten von Erlebnissen in bestehendes Wissen im Sinne der Teamkultur' beschrieben. Einheitlich wird dabei fehlende oder reduzierte Kontextualisierung mit erhöhtem Konfliktpotential gleichgesetzt. Wenn beispielsweise im Nachgang einer Konferenz eine gemeinsame Einbettung und Deutung des Erlebten nicht geschehe, entstehe Misstrauen und damit ein Nährboden für Konflikte⁴⁸. Auch das **unverhältnismäßig auffällige Verschleppen von Konflikten** in hybrider Teamarbeit wird in Forschung und Interviews übereinstimmend geschildert⁴⁹. Speziell

⁴⁴ vgl. Kuo/Yu 2009; Bekmeier-Feuerhahn/Eichenlaub 2010; Busch/ v.d. Oelsnitz 2016; Wu et al. 2010

⁴⁵ vgl. Belova et al. 2020; Mika 21,0; Kim 17,5, 18,5

⁴⁶ vgl. Müller 2017

⁴⁷ vgl. Hertel 2021; Aquino et al. 2022

⁴⁸ vgl. Alex18,0; Hinds/Bailey 2003; Kauffeld et al. 2016

⁴⁹ vgl. Hertel 2021; Mika 28,5; 30,5; Helge 34,5; 43,0

auf **Konflikteskalation** durch ebensolche Ursachen weisen explizit Birkmann (2022) und Teammitglied Mika hin⁵⁰.

Die Interviewauswertung erbringt detailliertere Aussagen über Entstehungsbedingungen von Konflikten und Ursachen für deren Eskalation als die Literaturlauswertung. Teammitglieder und Expert*innen benennen konkret

- ungleiche Verteilung persönlicher Beziehungen im Team
- sehr lange Dauer von und häufig durch kontaktlose Phasen unterbrochene Beziehungsgestaltung
- ungleich verteilte Kontaktmöglichkeit zur Teamleitung (daraus resultierende Bevorzugung einzelner Teammitglieder bestätigen auch Ortiz de Guinea et al. 2012)
- der geteilte Raum und das Alleinsein darin
- reduzierte Möglichkeiten von Kontextualisierung
- hohe Anzahl an Missverständnissen und Mehrdeutigkeit (die Funktion von Informalität, Mehrdeutigkeit zu reduzieren, wird von Fish et al. (1992, 1993) und Kraut et al. 1990) nachgewiesen)
- Wegfall der Funktion von Abtönungspartikeln und Mimik mit daraus resultierender Tendenz zu Ernsthaftigkeit und Humorlosigkeit
- konflikteskalierender Effekt von Dokumentierbarkeit und Dokumentation
- veränderte persönliche Haltung zu Konflikten und Umgangsweisen damit
- mehr Zurückhaltung bei kritischer, konfliktanfälliger Kommunikation
- Eskalation in Konfliktkommunikation durch zunehmende Problematik in der Partneradressierung

Der letzte Punkt bezieht sich vor allem auf Situationen, in denen der Konflikt bereits vorhanden ist und versuchsweise ausgetragen wird. Diese Phasen sind durch erhöhte Emotionalität und stärkere Beanspruchung des Rederechts gekennzeichnet, so interviewte*r Kommunikationsexpert*in Kim⁵¹. Oft herrscht Unsicherheit, wer als nächstes spricht und wer was verstanden hat. Die Tatsache, dass im Konfliktgespräch die Sprecherwechsel motivierter und emotionsgeladener ausgehandelt werden, erhöht in Onlinekommunikation die konfliktbegünstigende Unsicherheit darüber, was überhaupt gehört und verstanden wurde. Im Verlauf des Gesprächs kann nämlich nicht sicher vorausgesetzt werden, verstanden worden zu sein. An dieser Stelle zeigt sich, dass Voraussetzungen

⁵⁰ vgl. Birkmann 2022; Mika 26,0, 30,5

⁵¹ vgl. Kim 48,0

und Bedingungen von Onlinekommunikation – auch ganz unabhängig von kommunikativen Inhalten - die Konfliktaustragung befeuern, was als weiterer Hinweis auf Steigerung kommunikativer Komplexität gedeutet werden kann.

Insgesamt lassen sich die Aussagen zu Konfliktpotential in Übereinstimmung von Forschung und Empirie auf eine Aussage zuspitzen: **Hybride Teamarbeit bietet aus gleich mehreren Gründen einen fruchtbaren Nährboden für Konflikte.** Die Konflikte können oft gerade deshalb nicht gelöst werden und eskalieren, weil sie entweder verschleppt oder eben unter denselben (unbekannten, unreflektierten) kommunikativen Voraussetzungen – also wieder in hybrider Teamkommunikation – versuchsweise bereinigt werden. Für wenig komplexe Teamarbeit allerdings, welcher eine Formalisierung von Arbeitsprozessen dienlich ist und in welcher Teambeziehungen keine große Relevanz für die Arbeit haben, kann die in Onlinearbeit reduzierte Nonverbalität Konfliktpotential auch verringern. Diese Beobachtung von Expert*in Gerrit kann durch die gesichtete Literatur weder unterstützt noch widerlegt werden. Vielmehr ist keine Literatur gefunden worden, die Typen von Teams oder Typen von Teamarbeit (zum Beispiel politisch arbeitende Teams, in denen personenbezogenes Wissen und diskursive Haltungsentwicklung hochrelevant sind im Vergleich zu informationsverarbeitenden Teams, deren Arbeit sich an Algorithmen orientiert) unterscheidet und hinsichtlich ihrer Arbeitszwecke untersucht. Unter Rückgriff auf Ungeheuer (2017b) wäre aber gerade eine Unterscheidung hinsichtlich der Arbeits- bzw. Kommunikationszwecke von Teams wichtig, um eine erfolgreiche kommunikative Ingebrauchnahme von Kommunikationsformen zu erreichen.

Einstimmig wird in Interviews und Literatur geschildert, dass informelle Kommunikation sich ihren Weg beispielsweise in Chats bahnt, die synchron zu anderen aktiven Kommunikationsformen laufen. Oft, so heißt es unisono, sind es dann diese Formen, in denen Kontextualisierung am ehesten erfolgt und Missverständnisse identifiziert werden. Aquino et al. (2021) zeigen dies ergänzend, dass ein Bewusstsein über Schieflagen im Team und Missverständnisse überhaupt erst entstehen, wenn informelle Kommunikation stattfindet, beispielsweise dialogisch über Whatsapp während einer Zoomkonferenz des Teams. Aus diesen, an den kommunikativen Grundlagen orientierten Ergebnissen können Lösungsmöglichkeiten für Konfliktmanagement, welches speziell auf hybride Teamarbeit angepasst ist, abgeleitet werden.

Konfliktlösungsansätze, die beispielsweise von Kauffeld (2016) oder Penarroja (2022) vorgeschlagen werden, scheinen sich eher am Individuum als an Kommunikation zu orientieren. Die von den interviewten Teammitgliedern geschilderten Entstehungsbedingungen für Konflikte und Gründe für Eskalation sind aber kommunikativer Art und ließen sich durch diese Ansätze vermutlich nicht nachhaltig aufgreifen.

Bei den in der Literatur genannten Herausforderungen bezogen auf Konflikte in Onlineteamarbeit und Maßnahmen zur deren Bewältigung kann eine weitere Schiefelage beobachtet werden: Oft scheint nicht hinreichend berücksichtigt, dass viele der vorgeschlagenen Lösungsansätze die gleichen kommunikativen Voraussetzungen haben und den gleichen kommunikativen Risiken unterliegen, wie die Probleme, für die sie entwickelt werden.

Am Beispiel Vertrauen lässt sich dieser Umstand gut beschreiben: Auf der Grundlage des vorgestellten Kommunikations- und sozialen Handlungsbegriffs ist Vertrauen als ein soziales Phänomen zu verstehen, als ein Phänomen also, welches von mindestens zwei Personen kommunikativ konstituiert wird. Möchte man Vertrauen in Onlineteams fördern, so ist die Online-Teamkommunikation zu betrachten und so zu steuern, dass (zerrüttetes) Vertrauen (neu) gebildet wird. Durch den Lösungsvorschlag, Personen mit großer Vertrauensbereitschaft - die Bereitschaft, zu vertrauen, wird hier als Qualifikation und nicht als Sozialhandlung gesehen - ins Team zu holen (Kauffeld 2016), kann das Problem nicht hinreichend bewältigt werden. Eine Lösung kann nur erfolgreich sein, wenn sie die Kommunikation selbst betrifft, also sozialer Art ist und Sozialhandlungen aller Beteiligten involviert. Eine bewährte Maßnahme zum Aufbau von Vertrauen, die auch o.g. vertrauensbildende Element 'verbindliches Zeitmanagement' (Müller 2017) aufgreift, ist ein gemeinsam entwickelter Katalog von Vereinbarungen (Teamcharta) bezüglich schwieriger Stellen der Zusammenarbeit. Eine solche Vereinbarung kann lauten: *E-Mailanfragen werden innerhalb von 24 Stunden beantwortet. Die Antwort darf sein, dass die Anfrage angenommen ist und die Bearbeitungszeit eine Woche dauert. Die abschließende Rückmeldung auf die Anfrage erfolgt dann pünktlich wie angekündigt.* Wenn eine solche Vereinbarung getroffen ist und sich die Beteiligten infolge verbindlich an sie halten, wird Vertrauen (wieder) aufgebaut. Vertrauen wird in einem solchen Prozess kommunikativ erzeugt, wie es auch zuvor kommunikativ verspielt wurde.

6.1.3 Humor

Humor wurde als Themenkategorie induktiv in den Interviews gewonnen. Die methodologische Reflexion zu Humor in Kapitel 4.2.3.1. legt bereits nahe, dass an eine aussagekräftige Analyse besondere methodische Anforderungen gestellt werden müssen. Mit der Literaturrecherche konnte keine Aussage zu Humor, verstanden als soziales Phänomen, in Onlinekommunikation oder hybrider Teamarbeit gefunden werden. Auf eine weitergehende Detailrecherche (vgl. Hausendorf 2019) wurde verzichtet, da diese bei Erfolg den unverhältnismäßig großen Aufwand mit sich gebracht hätte, Ergebnisse zu einzelnen Grundlagen und Merkmalen von Humor aus einzelnen Fachdisziplinen zu finden und diese anschließend miteinander und mit Bedingungen hybrider Teamarbeit in Bezug zu setzen. So interessant und aufschlussreich diese Leistung auch wäre, sie hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt. Daher wird nun ausschließlich auf die Interviewergebnisse eingegangen.

Alle Interviewten sind sich einig, auf Humor in hybrider Teamarbeit nicht verzichten zu wollen. Anstelle von humor-bezeugenden Abtönpartikeln oder Mimik, die aus Präsenzkommunikation vertraut sind, wird für Humor und zur Bestätigung humorvoller Bemerkungen auch auf Symbole und Emojis zurückgegriffen. Insgesamt gelten die **Voraussetzungen für Humor** in hybrider Arbeit durch die reduzierte Informalität als **ungünstig**. Interviewpartner*in Gerrit (Expert*in) berichtet über Verabredungen international agierender Teams zu Onlinetreffen in „lustigem“ Rahmen, zum Beispiel mit Verkleidung oder in Weihnachtspullovern. Diese Art informeller Treffen scheint zwar Gelöstheit und Lachen im Team zu unterstützen, Fragen zu Humor als sozialem Phänomen aber nicht zu beantworten.

Es kann an dieser Stelle und auf Basis der empirisch gewonnenen Ergebnisse festgehalten werden, dass Humor in hybrider Teamarbeit zu kurz kommt, ohne eine theoretische Begründung anführen zu können. Auch die Effekte einer reduzierten Möglichkeit des Zustandekommens von Humor lassen sich hier nur vermuten. Eine größere Ernsthaftigkeit und Konzentration auf Formales können als kurzfristig auftretende Effekte erwartet werden. Langfristige, nicht absehbare Folgen werden beispielsweise dadurch entstehen, dass Humor seinen Zweck als Copingstrategie nicht mehr erfüllen kann.

In der Gesamtschau der Auswertung von Literatur und Interviews ist auffällig, dass Humor in hybrider Teamarbeit als Themenkategorie kaum fundiert werden kann, jedoch ein anderes Thema für hybride Teamarbeit eine große Bedeutung einzunehmen scheint: Dokumentation & Dokumentierbarkeit. Auch wenn dieses Thema keine Sozialkategorie und keine Themenkategorie dieser Arbeit ist und erst während der Literaturrecherche deutlich wurde, zeigt besonders die Literatur zu Bedingungen, Merkmalen und Funktionen von Informalität, wie gravierend sich die tatsächliche Dokumentation oder die generelle Dokumentierbarkeit von Onlinekommunikation auf Informalität auswirkt. Möglicherweise ließen sich Effekte von Dokumentierbarkeit und Dokumentation besonders plakativ am Beispiel von Humor-Einbußen zeigen.

Für Dokumentation und Dokumentierbarkeit in hybrider Teamarbeit werden in den Interviews genannt:

- ein insgesamt herunterregulierender Effekt auf Informalität
- die übersteigerte Tendenz zur Arbeitsgestaltung mit formalen Mitteln, z.B. durch Protokolle und Berichte (diesen Aspekt belegen Schulz-Schäffer/Funken (2008))
- Hemmung informeller Kommunikation durch drohende Zweckentfremdung mittels Dokumentation (wenn zum Beispiel eine beiläufige witzig gemeinte Bemerkung gemacht und diese dann protokolliert wird und die Bemerkung durch die protokollführende Person eine Ernsthaftigkeit zugeschrieben bekommt, die sie originär nicht hat)
- große Strenge in Online-Teamtreffen, Tendenz zum formalen Ablauf

In der Literaturanalyse konnten folgende widerspruchsfreie Ergänzungen gewonnen werden:

- Steigerung formeller Kommunikation als Versuch, die eigene Arbeit sichtbar zu machen und Wertschätzung zu erhalten⁵²
- Dokumente erhalten Status einer „wichtigen Währung“⁵³
- Steigerung von Dokumentation als Versuch des Teams, verringerten informellen Wissensaustausch zu kompensieren⁵⁴
- Kompensation von verringertem Wissensaustausch kann allein durch Dokumentationssteigerung nicht gelingen, da auch Wissensvermittlung teilweise über informelle Kommunikation erfolgt und personenbezogenes Wissen eine große Rolle spielt⁵⁵. Dies wird anhand eines Beispiels auch im Interview betont:

⁵² vgl. Konradt/Hertel 2007; Zerfuß et al. 2020

⁵³ vgl. Konradt/Hertel 2007; Zerfuß et al. 2020

⁵⁴ vgl. Konradt/Hertel 2007

⁵⁵ vgl. Funder 2008, Schreyögg/Geiger 2016; Fay/Kline 2012; Carr/Zube 2015

Helge bezeichnet es als wichtig jedoch in hybrider Arbeit, speziell über Zoom, kaum zu erlangen, personenbezogenes Wissen über Teamkolleg*innen zu haben. Hierzu zählen Kompetenzen und Talente, die jenseits der formalen Qualifikation vorhanden sind, wie beispielsweise die physische Präsenz einer Person. Für Teamarbeit wie die untersuchte ist zum Beispiel wichtig, zu wissen, wer aus dem Team geeignet ist, als Dozent*in oder für Vorträge eingesetzt (Helge 22,0, 23,0, 46,5) oder generell bei Hilfebedarf angesprochen werden zu können (Kim 29,0).

Der in der Literatur gewonnenen Aussage von Konradt und Hertel (2007: 76-78, vgl. Kap. 2.3.8.), dass ausführliche Prozessdokumentation ein Erfolgskriterium für Onlinearbeit sei, kann hier nur widersprochen werden. Die Untersuchung der Autoren stammt aus dem Jahr 2007 und bezieht sich ausschließlich auf vergleichsweise wenig komplexe Onlinearbeit. Für den Untersuchungsgegenstand 'Hybride Teamarbeit' lässt sich auf Basis aktueller Erkenntnisse festhalten, dass gerade nicht ein hohes Maß an Prozessdokumentation hilfreich zur Vermeidung von Missverständnissen ist, sondern eine gute Ergebnisdokumentation.

Wenn man das Thema 'Dokumentation und Dokumentierbarkeit' auf Konflikt bezieht, wird eine Brisanz deutlich: Dokumentierbarkeit bringt eine drohende Zweckentfremdung informeller Bemerkungen mit sich. Wie bereits im Einklang mit Kühl (2020) gezeigt, liegt die Bedeutungszuschreibung eines kommunizierten Inhalts und die Entscheidung darüber, ob etwas dokumentiert/protokolliert wird oder nicht, nicht im Inhalt, sondern im Ermessen der Teammitglieder, in ihren Motiven und Intentionen. Im Konfliktfall kann die Möglichkeit einer Zweckentfremdung ein Protokoll auch zur Waffe machen: Indem die protokollführende Person von einer Konfliktpartei vor allem informelle Anteile protokolliert, von der anderen Partei aber formale, lässt sich leicht eine Zweckentfremdung des Gemeinten herstellen, die eine Konfliktpartei in Zugzwang bringt, Informalität erklären zu müssen. Dies ist ein unmögliches Unterfangen, wenn die Konfliktkommunikation selbst wieder dokumentierbar ist oder gar dokumentiert wird.

6.2 Hybride Teams

In kritischem Blick auf die Forschungsliteratur als auch auf die Interviews wird als Problem angesehen, dass das Merkmal 'Hybridität eines Teams'⁵⁶ als Betrachtungsgegenstand

⁵⁶ Zur Erinnerung noch einmal die Unterscheidung, wie in der Einleitung vorgenommen: Im Unterschied zu *hybrider Teamarbeit* - hier weist die kommunikative Umsetzung von Arbeit hybride Eigenschaft auf -,

nur selten reflektiert wird. Es konnten nur drei Arbeiten gefunden werden, die speziell das Merkmal Hybridität adressieren⁵⁷. Häufig ist hingegen, dass sich Untersuchungen auf Teamarbeit unter Bedingungen fokussieren, die dem aktuellen Stand der Technologie entsprechen, ohne dessen kommunikative Bedingungen und Möglichkeiten zu reflektieren. Dabei werden beispielsweise nicht die Differenzen explizit unterschieden, die es macht, wenn ein Präsenzteam ein Teammitglied online zuschaltet, oder wenn alle Teammitglieder online oder eben hybrid arbeiten. Auch wird oft nicht differenziert, ob die Arbeit (als kommunikativ erwirkte Leistung) hybride Eigenschaften aufweist, beispielsweise dadurch, dass sie in mehreren, über Kreuz verwendeten Kommunikationsformen abläuft, oder ob das Team hybride Eigenschaften aufweist. Letzteres ist nur der Fall, wenn die Teammitglieder unterschiedliche Bedingungen der Beziehungsgestaltung haben, da sie in unterschiedlicher personeller Zusammensetzung von verschiedenen Orten einen gemeinsamen Zweck verfolgen.

Ähnlich undifferenziert wie die gesichteten Forschungsstudien sind bezüglich der Eigenschaft des Teams, hybrid zu sein, die Interviewaussagen. Den Interviewten wird häufig erst nach umfassender Erklärung klar, was unter einem hybriden Team verstanden wird. Obwohl das befragte Team selbst als ein hybrides Team gearbeitet hat, werden die diesbezüglichen Bedingungen und Folgen in der Interviewbefragung überwiegend nicht reflektiert. Dies geht so weit, dass ein Teammitglied äußert, solche Teamkonstellationen gar nicht zu kennen, obwohl im selben Atemzug zeitgleich genau die Schwierigkeiten beschrieben werden, die damit einhergehen⁵⁸. Eine Erklärung bezüglich des Begriffs 'Hybride Teams' hatte im Interview vor der Fragestellung explizit stattgefunden. Eine Ausnahme bildet Expert*in Gerrit, der*die aus der beobachtenden Rolle als externe*r Moderator*in große Probleme speziell für hybride Teams identifiziert und beschreibt.

geht es in *hybriden Teams* um die örtliche Verteilung von Teammitgliedern bei Teamtreffen. Hybride Teams sind solche, in denen sich einige Teammitglieder einen Zugang zu einer geteilten Kommunikationsform teilen, während andere Teammitglieder einzeln ihren Zugang nutzen. Ein Beispiel für ein hybrides Team: In der aktiven Zoom-Videokonferenz eines zehnköpfigen Teams sitzen drei Teammitglieder vor derselben Videokamera und demselben Mikrofon. Zwei Teammitglieder teilen sich eine andere Kamera mit Mikrofon. Diese drei und diese zwei teilen sich jeweils auch noch Bedingungen und Möglichkeiten der Präsenzkommunikation. Vier weitere Mitglieder nutzen Einzelzugänge mit Kamera und Mikrofon, und ein Teammitglied ist über Handyverbindung zu einem der Teammitglieder, das Videozugang hat, vermittelt zugeschaltet und verfügt selbst über keinen direkten Zugang zur Konferenz.

⁵⁷ vgl. Fay/Kline 2011; Fay/Kline 2012; Klötzer et al. 2017

⁵⁸ vgl. Helge 1:16,5

Letztlich ist auf Gerrits Aussagen der Impuls zurückzuführen, 'Hybride Teams' als eigene, induktiv gewonnene Kategorie in die vorliegende Untersuchung aufzunehmen.

An Gerrits Leistung, die Eigenschaft 'Hybridität von Teams' zu erkennen und zu beurteilen, lässt sich die von Ungeheuer (2004b) als „extrakommunikative Betrachtungsweise“ bezeichnete Kommunikationsperspektive wie auch die Möglichkeiten, die mit ihr verbunden sind, nachzeichnen: Gerrit ist in der Rolle als externe*r Moderator*in eine Sicht „von außen“ auf das hybride Team möglich, die Mitgliedern hybrider Teams in ihrer kommunikativen Perspektive so nicht möglich ist. Während die Mitglieder des hybriden Teams von den Kommunikationsbedingungen so irritiert sind, dass es ihnen schwerfällt, sie zu identifizieren und reflektieren, gelingt es Gerrit in der externen Perspektive besser, die Besonderheiten zu erkennen. Methodisch ist durch die Interviewführung mit Teammitgliedern und Expert*innen hier also gelungen, was im Anschluss an Ungeheuer Schmitz (1998: 316, vgl. Kap. 3.3.2) einfordert.

Da die vorliegende Untersuchung ohne ein Bewusstsein über die Bedeutung hybrider Eigenschaft eines Teams gestartet ist, war unerwartet, dass sich in den Ergebnissen zu Bedarfen in hybrider *Teamarbeit* sowohl in Literatur als auch in Interviewauswertung eine große Anzahl an Problemen zeigt, die auf die Eigenschaft Hybridität *des Teams* zurückzuführen sind. Diese Unterscheidung wurde im Verlauf der Untersuchung erst vorgenommen.

In den Interviews werden aus kommunikativer Perspektive persönliche Belange berichtet, welche, genau wie dort beschrieben, in zwei Studien bestätigt werden:

Teammitglieder beschreiben, dass sie ihre Beziehungen zu anderen Teammitgliedern, die auch in Präsenzkommunikation stattfinden oder die schon länger bestehen, als sicherer empfinden als Beziehungen, die nur online gestaltet werden können. Die Zusammenarbeit des aktiven hybriden Teams im untersuchten Fallbeispiel wird von diesen Teammitgliedern mit deutlich mehr Vorteilen assoziiert als von solchen Teammitgliedern, die abseits des Gesamtteams keine oder kaum zusätzliche Teambeziehungen zu einzelnen Mitgliedern haben. Häufig wird für Letztgenannte das 'Fehlen von Möglichkeiten der Präsenzkommunikation' als Grund für die kritische Haltung genannt. Grundsätzlich ist aber auch denkbar, dass zwei oder drei Mitglieder eines größeren Teams ausschließlich über Formen von Onlinekommunikation ihre Beziehung intensivieren. Daher soll hier gelingende Beziehungsgestaltung nicht auf die Möglichkeit zur Präsenzkommunikation reduziert

werden. Vielmehr scheint an dieser Stelle deutlich zu werden, dass **gelingende Beziehungsgestaltung** nicht auf dem Kommunikationsmerkmal 'Präsenzbedingungen und -möglichkeiten' fußt, sondern auf '**Gleichverteilung von Bedingungen und Möglichkeiten**'.

Die von Teammitgliedern beschriebenen negativen Effekte, welche sich auf Hybridität zurückführen lassen, stehen im Einklang mit den Ergebnissen von Fay/Kline (2012). Ein erster Aspekt ist das Gefühl, in den Augen der anderen einen arbeitsfaulen Eindruck zu machen, und damit einhergehender **Legitimationsdruck**. Hierzu zwei Zitate aus einem Interview und einer Studie mit beinahe identischem Inhalt: „Das kann dann so wirken, als würden andere nicht so flott arbeiten“ (Mika 26,0) und „feeling they must establish legitimacy with co-located peers who may view them as slacking or otherwise not working as hard“ (Fay/Kline 2012: 14).

Weitere negative Effekte, die beidseits beschrieben werden, sind

- Isolationsgefühle
- Anfälligkeit für Konfliktbeteiligung
- Falsche Annahmen von anderen Teammitgliedern
- Falsche Annahmen von Geschehnissen an anderen Orten

In analytischer Perspektive ergibt sich, dass in diesem Kontext das **Wissen um geographische Orte** falsche Annahmen begünstigen kann. In einem Interview zeigt sich, dass das Wissen um „Bochum“ als Ort, an dem das projektverantwortliche WIR-Zentrum ansässig ist, und das Wissen um Wohnorte einiger Teammitglieder zu der Erwartung geführt hat, diejenigen, die in oder nahe Bochum wohnen, träfen sich auch persönlich: „Dadurch, dass ich nicht in Bochum saß (...), habe ich unterstellt, dass du den anderen da noch irgendwie begegnest. Du sitzt da in Bochum, kriegst immer alles mit, bist völlig eingebunden“ (Helge 28,5; 33,0).

Kommunikationstheoretisch lassen sich derartige falsche Annahmen mit den für Onlinekommunikation nachgewiesenen Imaginationen⁵⁹ und inneren Bildern⁶⁰ erläutern: Teilnehmende von Onlinekommunikation füllen ihre Wahrnehmungslücken mit Vorstellungen, die nicht der Realität entsprechen. Entwürfe für die zukünftigen kommunikativen

⁵⁹ vgl. Herrmann 1994

⁶⁰ vgl. Wirtz 2013

Handlungen erhalten hierdurch eine fehlerhafte Grundlage, und es kommt zu Kommunikationskonflikten.

An dieser Stelle wird eine Empfehlung schon vorweggenommen, die aus einem Interviewstatement abgeleitet wird: Als günstig und entlastend wird die Klärung falscher Annahmen beschrieben: *„Ich habe dann erfahren, dass das gar nicht stimmte. Auch Teammitglieder aus Bochum fühlten sich abseitsstehend, und dann wäre das eine allgemeine Qualität dieser Videokonferenzen. (...) ich immer unterstellt habe, du sitzt da in Bochum... Und dann hast du mir aber gesagt: `So ist das gar nicht. Ich sitze (zwar in Bochum, aber ... eig. Anm.) auch im Homeoffice. Und dass das gar nicht so für dich war, wie ich das von außen fantasiert habe.“* (Helge 29,0; 33,0).

Fay/Kline (2012) ergänzen noch Nachteile für solche Teammitglieder, die sich besser als andere kennen und Möglichkeiten der Präsenzkommunikation nutzen. Diese sind potentiell höheren Arbeitsbelastungen ausgesetzt und haben weniger Gelegenheit, Beziehungen zu ihren fernen Kolleg*innen zu vertiefen, als es umgekehrt der Fall ist.

Aus der Interviewauswertung wird darüber hinaus ersichtlich, dass in hybriden Teams die Pflege von Intrigen besonders leicht möglich ist und eine Gefahr für Teamkohäsion darstellt, da sie lange unentdeckt bleiben können⁶¹.

Für Konferenzen hybrider Teams sind die visuellen und akustischen Bedingungen derart schlecht, dass die Moderation problematisch werden kann. Rederechtsverteilung gilt als schwierig, und diejenigen Teammitglieder, die sich eine Kamera teilen, binden oft mehr Aufmerksamkeit der Moderator*in oder des Moderators als die einzeln zugeschalteten⁶². Für die beiden letztgenannten Aspekte werden keine Hinweise in der Literatur gefunden.

6.3 Bedarfe

Soweit Bedarfe in dieser Untersuchung empirisch erhoben werden, decken sich deren Inhaltsaspekte in den meisten Fällen mit den Ergebnissen, die zu den Themenkategorien 'Konflikt' und 'Teambeziehung' erhoben werden. In der Literatur identifizierte Bedarfe sind mit den Analysen zu 'Teambeziehung' und 'Hybriden Teams' (Kapitel 5.1. und 5.2) inhaltlich bereits benannt. Nur in wenigen Fällen sind Bedarfe identifiziert und als solche expliziert, und zwar weder in den Interviews noch in der Literatur. Dennoch werden viele

⁶¹ vgl. Robin 40,5

⁶² vgl. Robin 49,5

Bedarfe implizit beschrieben. Aus sämtlichen bisher durchgeführten Analysen, also denen der Interviewauswertung und den Literaturanalysen, lassen sich Bedarfe für hybride Teamarbeit aber ableiten und zusammenfassen. Es wird hier bewusst entschieden, die Bedarfe knapp zu benennen und auf jeweilige Erläuterungen zu verzichten. Denn einerseits sind Erläuterungen in den Analysen bereits vorgenommen, und andererseits werden Konsequenzen der Bedarfe als konkrete Handlungsempfehlungen aufgegriffen.

Aus den bisher durchgeführten Analysen gewonnene Bedarfe werden zur Orientierung unterschiedlichen Ebenen zugeordnet: Ebene des Individuums, Ebene des Teams, Ebene des Teammanagements, Ebene der Moderation und der Ebene des Konfliktmanagements.

Bedarfe auf individueller Ebene

- Bedarf an Reflexion von Bedingungen und Voraussetzungen hybrider Teamarbeit
- Bedarf einer reflexiven Erprobung hybrider Teamarbeit, Vertraut-Werden

Bedarfe auf Teamebene

- Bedarf an Erlaubnis zur Informalität seitens des Managements
- Bedarf an Wissen um kommunikative Besonderheiten in hybrider Teamarbeit (z.B. Wissen um Imaginationen und innere Bilder, um falsche Annahmen und Stereotypenbildung zu reduzieren. Das Wissen um falsche Annahmen kann Fragen danach steigern, wie es wirklich ist, und Möglichkeiten erhöhen, aktiv zur Situationsklärung für andere beizutragen.)
- Bedarf an Wissen um Möglichkeiten und Grenzen von Kommunikationstools, die dem Zweck der Informalitätsförderung dienen sollen
- Bedarf an Wissen um Möglichkeiten und Grenzen von Dokumentation (z.B. Wissen um günstige Effekte von Ergebnisdokumentation und ungünstige Effekte von Verlaufsdokumentation, Wissen darum, dass Dokumentation nicht Kontextualisierungsmangel kompensieren kann, Wissen darum, dass Dokumentation im Konfliktfall eskalierend wirkt)
- Bedarf an Kompetenz zur Anwendung von Techniken der Verständnissicherung
- Bedarf an Kompetenz zu wertschätzendem Verhalten untereinander
- Bedarf an Kompetenz zur Anwendung von Techniken der Kontextualisierung
- Bedarf an Situationen des gemeinsamen Wartens
- Bedarf an Kommunikation in kurzlebigen Nebengesprächen⁶³
- Bedarf an Wahrnehmung der Ansprechbarkeit anderer Teammitglieder
- Bedarf an Wissen über Entstehungsbedingungen von Konflikten (z.B. Wissen um Funktion von Informalität und Kontextualisierung)

⁶³ sogenannte Subgruppen, vgl. Kap. 5.4.

- Bedarf an kommunikativen Kompetenzen zur Vorbeugung von Konflikten (z.B. Hol- und Bringschuld von Wissen, gezielte Aktivierung von Informalität, forcierte Kontextualisierung, etc.)
- Bedarf an kommunikativer Kompetenz zur Konfliktlösung (z.B. Ursachen von Missverständnissen identifizieren und akzeptieren können)
- Bedarf an Entscheidungskompetenz bezüglich der Eskalation eines Konflikts (Können wir den Konflikt selbst lösen, oder brauchen wir ein professionelles Konfliktmanagement?)

Bedarf auf Ebene des Teammanagements

- Bedarf, aktive Förderung von Informalität als Aufgabe anzuerkennen
- Bedarf an Entscheidung, dauerhaft Zeit für Informalität im Team zu schaffen
- Bedarf an Wissen über Merkmale von Vertrauensbildung
- Bedarf an Wissen um Zeitabhängigkeit vertrauensbildender Maßnahmen
- Bedarf an Kompetenz, Wertschätzung ins Team zu kommunizieren
- Bedarf an tragfähigem Wissensmanagement
- Bedarf an kompetentem Umgang mit Dokumentation, auch im Konfliktfall
- Bedarf an kommunikativer Kompetenz zur Konfliktlösung (z.B. Ursachen von Missverständnissen identifizieren und akzeptieren können)
- Bedarf an Entscheidungskompetenz bezüglich der Eskalation eines Konflikts (Können wir den Konflikt selbst lösen, oder brauchen wir ein professionelles Konfliktmanagement?)

Bedarf auf Ebene der Moderation

- Bedarf an kommunikativen Kompetenzen im Umgang mit neuartigen Aufgaben von Sprechenden und Hörenden
- Bedarf an Kompetenzen im Umgang mit hybriden Teams (z.B. gleichberechtigte Adressierung aller, Steuerung der eigenen Aufmerksamkeit, Ausgleichen von unterschiedlichen Kommunikationsbedingungen und -möglichkeiten im Team)
- Bedarf an Wissen über Entstehungsbedingungen von Konflikten (z.B. Wissen um Funktion von Informalität und Kontextualisierung)
- Bedarf an kommunikativen Kompetenzen zur Vorbeugung von Konflikten (z.B. Hol- und Bringschuld von Wissen, gezielte Aktivierung von Informalität, forcierte Kontextualisierung, etc.)

Bedarf auf Ebene des Konfliktmanagements

- Bedarf an Wissen über Nicht-Übertragbarkeit herkömmlicher Konfliktmanagement-Modelle auf Onlinekommunikation
- Bedarf an Wissen um Besonderheiten von Onlinekommunikation
- Bedarf an Wissen um Merkmale und Risiken hybrider Teamarbeit
- Bedarf an kommunikativen Kompetenzen in hybrider Teamkommunikation
- Bedarf an Kenntnissen erprobter Innovationen
- Bedarf an Wissen um eskalierende Effekte von Dokumentation
- Bedarf an Moderationskompetenzen für hybride Teamkommunikation

- Bedarf an Kenntnissen über Merkmale von Rollen von Sprechenden und Hörenden

Speziell zum letztgenannten Bedarf, der Kenntnis über neuartige Aufgaben der Sprecher*innen und Hörer*innen, wird in einem Interview eine wichtige Beobachtung von Expert*in Kim geäußert. Die Beobachtung korrespondiert mit dem kommunikationstheoretischen Blickwinkel von Schmitz (1998) zu Rollen von Sprechenden und Hörenden in Onlinekommunikation⁶⁴. Kim stellt die Besonderheiten in Rollen und kommunikativen Aufgaben von Sprechenden und Hörenden heraus. Demnach ist die **Aufgabe von Sprecher*innen**, Aufmerksamkeit durch aktive Kontaktherstellung zu Hörenden zu generieren und steuern, in Zoomkonferenzen deutlich erschwert, da Möglichkeiten der körperlichen Hinwendung zu Gesprächspartner*innen und des Blickkontakts fehlen. Als Ursache hierfür beschreibt Kim die Unmöglichkeit des direkten Augenkontakts, das Rosen (1996) als „eye-contact-dilemma“ identifiziert⁶⁵. Auch werden von Kim in Videokonferenz-Kommunikation Änderungen in der **Rollenakzeptanz** gesehen: Während beispielsweise eine Person, die in einer Videokonferenz Kamera und Mikrofon ausgeschaltet hat und sich wenig oder gar nicht am Geschehen beteiligt, noch als Hörer*in und Konferenzbeteiligte*r akzeptiert wird, ist ein entsprechendes Setting (jemand schaut zu und hört zu, ist aber unbeteiligt und nicht sichtbar) in einer Face-to-face-Situation undenkbar.

Kims Beobachtungen lassen sich im gleichen Sinne weiterführen und gesondert für die **Aufgaben der Hörer*innen** deuten. In Kapitel 1.2. wird mit Schmitz dargelegt, dass die Bereitschaft von Hörer*innen, als kommunikative Leistung zu verstehen ist, die vor allem nonverbal zum Ausdruck kommt. Für Hörer*innen in einer Zoomkonferenz sind Möglichkeiten des nonverbalen Ausdrucks, die zur Ausübung der Aufgaben besonders relevant sind, stark reduziert. Speziell zur Kompensation des nonverbalen Ausdrucks stellen Videokonferenztools wie Zoom Symbole zur Verfügung. Diese lassen sich erfolgreich einsetzen, um den Wunsch nach einer Zwischenfrage (Hand heben), Ausdruck von Zuspruch (Daumen hoch), freudigem Zuspruch (Herz), Bedauern (weinendes Gesicht), Lachen (lachendes Gesicht), u.v.m. zu äußern, während jemand spricht.

⁶⁴ vgl. Kapitel 1.2

⁶⁵ vgl. Kap. 4.1.1

6.4 Innovationen

In der gesichteten Forschungsliteratur, aber auch in Populärliteratur und im Arbeitsalltag ist verbreitet, Kommunikationsformen dem Zweck Informalitätsförderung in Teams gezielt zu unterstellen und sie explizit zur Gestaltung von Informalität im Team einzusetzen. Derartige Formen, in welchen es explizit nicht um berufliche Themen gehen soll, sind in den Ergebnissen der Literatur ebenso benannt wie in der Interviewauswertung. Gemeinsame Kaffeepausen in Zoom (virtual coffee breaks), Online-Teamevents (Kochen, After-work-Drink, etc.), der nebenberufliche Einsatz von Social Media, team- oder standortbezogene Präsenz-Events⁶⁶ sind Beispiele hiervon.

In der Literaturanalyse wurde keine Studie gefunden, welche tatsächliche Effekte solcher Formate misst und Aussagen über ihre Zweckdienlichkeit macht. Vor dem Hintergrund der vorgestellten Ergebnisse kann aber vermutet werden, dass der Einsatz dieser explizit formlosen Treffen (nur) einzelnen identifizierten Bedarfen (Kap. 5.3.) Rechnung trägt:

- auf individueller Ebene dem *Bedarf der reflexiven Erprobung hybrider Teamarbeit*, denn in formlosen Onlinetreffen können unter der Erwartung der Formlosigkeit kommunikative Praktiken, beispielsweise Witze machen, eingeübt werden, die dann auch in formalen Treffen praktiziert werden können.
- auf Teamebene dem *Bedarf der Erlaubnis zu Informalität*
- auf Teamebene ist in formlosen Treffen auch eine *Entlastung von Dokumentationseffekten* zu erwarten, da die Treffen nicht protokolliert werden und keinem formalen Zweck dienen, - allerdings ist keine Entlastung der Effekte grundsätzlicher Dokumentierbarkeit zu erwarten, solange die Treffen online stattfinden.
- auf Ebene des Managements den Bedarfen *Gestaltung von Informalität als Aufgabe anzuerkennen* und *Zeit für Informalität in Arbeit zur Verfügung zu stellen*
- finden die Treffen regelmäßig statt, wird durch sie auch ein Beitrag zu *Informalität für Vertrauensbildung im Team in früher Phase der Teambildung bzw. des Onboardings* geleistet.

Darüber hinaus stellen sich Teilnehmenden in diesen formlosen Treffen auch neue Möglichkeiten der Übernahme anderer Perspektiven und des Rollenwechsels (Moderator*innen werden zu Teilnehmenden, Teammitglieder möglicherweise zu Spielleiter*innen, etc.). Auch sind für alle zusätzliche Optionen der Imagepflege (Goffman 1996, vgl. Kap. 2.3.5.) möglich, beispielsweise durch das Tragen einer Sonnenbrille (Capellaro 2014).

⁶⁶ In großen, dezentral organisierten Unternehmen ist üblich, dass Teams von verschiedenen Standorten aus arbeiten. Präsenzevents zur Förderung der Teamkultur sind hier weniger gut realisierbar, werden aber standortbezogen zur Förderung der Unternehmenskultur durchgeführt.

Limitationen dieser formlosen Onlinetreffen liegen auf der Hand:

- sie unterliegen einem Termin und sind nicht spontan, erfüllen also nicht das Kriterium informeller Kommunikation
- sie finden unter den gleichen kommunikativen Bedingungen und Möglichkeiten statt wie formale Treffen und sind deshalb in ihren Voraussetzungen für Informalität beschränkt
- die Teilnahme bildet eine zusätzliche Verpflichtung zu bewegungsunfreundlicher Bildschirmarbeit

Augenscheinlich ist auch, dass formlose Onlinetreffen lediglich einen kleinen Teil der kommunikativen Bedarfe abdeckt, die zur Förderung positiver Effekte von Informalität notwendig sind. Außerdem verführt die Etablierung beispielsweise einer virtual coffee break zu der Annahme, dem Bedarf an Gestaltung von Informalität sei hiermit Rechnung getragen.

Kritisch werden formlose Teamtreffen seitens der interviewten Teammitglieder und Expert*innen betrachtet. Sie könnten höchstens als „Eingangstor für informelle Kommunikation“ dienen, welche aber erst kommunikativ erfolgreich gestaltet werden muss, und werden in ihren Effekten als begrenzt eingeschätzt⁶⁷.

Formlose Treffen, die eingesetzt werden, um Teambeziehung über Informalität zu fördern, sind allein, dies kann als ein Zwischenergebnis festgehalten werden, bei weitem nicht ausreichend, ihren Einsatzzweck zu erfüllen. Die meisten Erfordernisse werden durch formlose Treffen nicht abgedeckt. Um hybride Teamarbeit und Informalität zu fördern ist auch notwendig, die kommunikative Ingebrauchnahme der innovativen Formate jeweils separat, und nicht nur die Formate selbst zu betrachten. Ein formloses Teamtreffen kann sich nur dann erwünschte Effekte entfalten, wenn Gruppengröße angemessen ist, Sprecherwechsel gelingen, Kontextualisierung vorgenommen wird, etc.

In den Interviews werden einige vielversprechende Innovationen vorgeschlagen.

Ein motivierender Effekt wird beispielsweise dem **Erstellen einer gemeinsamen Playlist** zugewiesen⁶⁸. Eine solche Playlist muss dabei allerdings nicht an ein formloses Treffen gekoppelt sein, sondern kann zeit- und ortsunabhängig von allen Teammitgliedern gestaltet werden. Einen hiermit korrespondierenden Vorschlag mit teambindendem Ef-

⁶⁷ vgl. Alex 10,0; Robin 12,5; Kim 19,3

⁶⁸ vgl. Gerrit 1:06,5

fekt machen Konradt/Hertel (2007: 77). Beide Vorschläge der Aktivierung eines „gemeinsamen dritten Gegenstands“ geben einen Hinweis auf das entscheidende Merkmal: Eine gemeinsame Playlist kann eine positive Wirkung im Team entfalten, weil sie für das Team einen geteilten neuen, vom Arbeitskontext gelösten Interessensgegenstand darstellt. Positiv wirkt sich dabei aus, wenn der Gegenstand an andere Bedingungen geknüpft ist als an die Bedingungen der Teamkommunikation. Bei einer gemeinsamen Playlist sind dies beispielsweise die Bedingungen des Streamingdiensts Spotify, die für alle Spotify-User überwiegend gleich sind.

Das Verfassen einer **Teamcharta** kann unter kommunikationsrelevanten Bedingungen ähnlich interpretiert werden wie das Erstellen einer Team-Playlist. Nämlich wird dabei gemeinsam etwas gearbeitet, was nicht zu den primären Arbeitsaufgaben gehört und was vorrangig der Teambeziehung dient. Wird dieser Prozess moderiert und überprüft, entstehen laut Expert*in Gerrit dabei „fast schon intime Fragen“, die rund um diese Aufgabe zulässig sind und eine neue, persönlichere Inhaltsebene berühren. Gleichzeitig kann sich die Anwendung der Teamcharta positiv auf Vertrauensbildung auswirken, wie in Kapitel 5.1.2. am Beispiel eines gemeinsamen Katalogs von Vereinbarungen (Müller 2017), beispielsweise der Vereinbarung darüber, wie lang ein Antwortintervall bei E-Mails dauern darf (auch Konradt/Hertel 2007), aufgezeigt.

Erfolgreiche Effekte werden auch dem **Einsatz von Messengern** dank ihrer Option der Individualisierung, Symbolisierung und Visualisierung von Kommunikation durch Emojis zugeschrieben. Grundsätzlich trägt der private Chat erfolgreich dazu bei, die Funktion zu kompensieren, die wir aus Nebengesprächen bzw. Subgruppen in Präsenzkommunikation kennen. Die Funktion von Subgruppen wird unter der folgenden Zwischenüberschrift „Gruppenwechsel“ in diesem Kapitel genauer erörtert.

Widerspruchslos werden in Literatur und Interviews **organisierte und zeitaffin terminierte Präsenztreffen** als erfolgreiches Mittel zur Förderung von hybrider Teamarbeit favorisiert. Organisiert müssen diese Treffen sein, da Präsenzkommunikation nicht auf natürlicherweise zustande kommt, und zeitaffin, weil sie besonders in den frühen Phasen des Beziehungsaufbaus ihre Vorteile zur Vertrauensbildung entfalten, aber wenig Wirkung entfalten, wenn sie zu spät stattfinden.

Gruppenwechsel

Eine eigene Arbeitshypothese, die in die vorliegende Untersuchung mitgebracht wurde, lautet: Der Wechsel in kleinere Gruppen innerhalb des Teams, im Folgenden als 'Subgruppe' bezeichnet, löst Informalität aus. Subgruppen sind schnelllebig und von kurzer Dauer. Sie treten innerhalb einer größeren Gruppe auf. Ein Beispiel einer Subgruppe in Präsenzkommunikation ist die geflüsterte Klärung einer Frage mit dem Sitznachbarn innerhalb eines Meetings. Beispiele für Subgruppen in Onlinekommunikation sind Break-Out-Sessions während einer laufenden Zoomkonferenz oder der aktive Chat in einer Whatsapp-Gruppe während die Chattendenden innerhalb einer größeren Gruppe an einer Zoomkonferenz teilnehmen. Merkmale einer Subgruppe sind ihre kurze Dauer und zufällige Teilnehmerschaft. Begrifflich macht eine Subgruppe einen deutlichen Unterschied zu Gruppen innerhalb eines Teams, die beispielsweise aufgrund räumlicher Begebenheiten oder Kommunikationsmöglichkeiten verabredet werden oder durch solche begünstigt sind (Beispiele: *„Von uns habt ja nur ihr drei zufällig einen Slack-Zugang, den der Kunde möchte. Dann übernehmt ihr also die Betreuung des neuen Kunden.“* Oder *„Von unseren Organisationsentwickler*innen lebt niemand in Bayern. Um Ressourcen zu sparen, übernehmen drei Leute aus der Pädagogik den Change-Auftrag, die wohnen ja da.“* Derartige Gruppen haben überwiegend feste Teilnehmerschaften und exkludierende Grenzen zu anderen Teammitglieder. Für das Gesamtteam haben solche Gruppen wiederum eigene und durchaus fatale Effekte, wie eine Studie zeigt⁶⁹.

Literaturrecherchen zu Gruppengrößen und -wechseln bleiben insgesamt unbefriedigend. Der Faktor „Kleine Gruppengröße“ war von mir zuvor als ein begünstigender Aspekt für informelle Kommunikation eingeschätzt worden. Zwar decken sich die Ergebnisse der Literatur mit meinen Erwartungen dahingehend, dass kleine Gruppen Informalität eher begünstigen als große. Als initiierender Faktor informeller Kommunikation scheint aber auf Grundlage eigener Beobachtungen eine kleine Gruppengröße nicht hinreichend. Um zu ermitteln, was informelle Kommunikation auslöst bzw. in Gang setzt, wurden daraufhin eigene Beobachtungen in und von hybrider Teamarbeit intensiviert. Entdecken konnte ich, dass eine kleine Gruppengröße Informalität tatsächlich ermöglicht und begünstigt,

⁶⁹ vgl. Ortiz de Guinea et al. 2012

aber erst ein *Wechsel* in eine Subgruppe informelle Kommunikation *initiiert*. Diese Beobachtung ist vereinbar mit den Ergebnissen von Kraut et al (1996), auch wenn dort der Faktor Gruppengröße nicht explizit einbezogen ist. Die Autor*innen zeigen, dass viele kleine Entscheidungen im Team und ein großer Teil der Teamkoordination über informelle Kommunikation⁷⁰ getroffen werden. Dafür, so heißt es, wenden sich einzelne Teammitglieder nach oder aus größeren Besprechungen heraus initiativ und spontan an andere Einzelpersonen (hier findet also aktiv der Wechsel in eine Subgruppe statt), um über den „kurzen Dienstweg“ Ratschläge einzuholen und richtungsweisende, Mehrdeutigkeit reduzierende kleine Entscheidungen zu treffen (Kraut et al. 1990: 22).

Die Interviewauswertung ergibt ebenfalls Aufschluss zu den Effekten von Gruppenwechseln, allerdings wie auch die Literatur, eher indirekt:

Am Beispiel der Zoom-Videokonferenz wird von Teammitgliedern der Mangel an kurzfristiger Exklusivität zwischen zwei oder drei Personen innerhalb der Gruppe beschrieben: Schnelles gemeinsames Augenverdrehen (dies wird in ähnlicher Formulierung gleich in drei Interviews beispielhaft erwähnt!) sei unmöglich, da jederzeit alle Teilnehmenden die gleichen Wahrnehmungsbedingungen haben und immer alle alles sehen und hören können. Solche verbalen, non- oder paraverbalen Nebenaktivitäten werden in Onlinearbeit besonders vermisst und wirken sich auf Teambeziehungen, aber auch auf die eigene Konzentration und Aktivität negativ aus (Mika 8,0; Helge 46,5; Kim 44,0; 45,5). In einem Experteninterview konnte die damit einhergehende Erkenntnis gewonnen werden, dass sich die fehlende Beteiligung an Subgruppen innerhalb des Teams auf die Aufgaben als Berater*in oder Moderator*in besonders günstig auswirkt, da sie diese vereinfacht⁷¹.

Beim Zusammenfassen der Erkenntnisse und Ergebnisse zu der Hypothese „Wechsel in Subgruppen initiiert informelle Kommunikation“ scheint zulässig, die Hypothese als begründbar zu werten. Zwar konnten wenige Belege für einen Informalität auslösenden Effekt identifiziert werden, aber umgekehrt wurde auch kein Widerspruch zu dieser Hypothese gefunden. Dies wird als ein beiläufig gewonnenes Ergebnis dieser Arbeit festgehalten.

⁷⁰ Zur Erinnerung: Kraut et al. verstehen unter informeller Kommunikation in erster Linie nicht-verabredete, spontane Kommunikation (Kraut et al. 1996).

⁷¹ Robin 12,0, 19,5; Gerrit 49,5

Wechsel von Kommunikationsformen

Wechsel von Kommunikationsformen werden in der Forschung⁷² ebenso als günstig betrachtet wie in den Interviews⁷³. Aspekte, die Relevanz für Informalität haben, können in unterschiedlichen Formen unterschiedlich gut erzeugt werden. Ein Wechsel der Formen bringt mit sich, dass auf diese Weise deutlich mehr kommunikative Möglichkeiten dafür zur Verfügung stehen als in einzelnen Formen mit varianzlosen Bedingungen. Es wird hier davon ausgegangen, dass eine Mehrfach- und Überkreuzverwendung von Kommunikationsformen nicht nur eine höhere Summe kommunikativer Möglichkeiten für Informalität mit sich bringt, sondern dass darüber hinaus kommunikative Emergenz und infolge Team-Emergenz (vgl. Loenhoff 2010b; Busch/von der Oelsnitz 2016, Kapitel 2.3.8.1.) zu erwarten ist.

Kommunikative Praktiken

Vor allen von den interviewten Teammitgliedern werden konkrete kommunikative Leistungen beschrieben und als helfend beurteilt, Herausforderungen hinsichtlich der Effekte reduzierter Informalität zu bewältigen. Entsprechende Vorschläge auf der Ebene des mikrosozialen Sozialhandelns konnten in der Literatur nicht gefunden werden.

In der Interviewauswertung können folgende innovative Kommunikationspraktiken identifiziert werden⁷⁴:

Proaktives Einbringen persönlicher Information: Das Erzählen persönlicher Dinge wird als so relevant für Vertrauensaufbau eingeschätzt, dass es gerade auch dann erbracht werden sollte, wenn der Gesprächskontext in hybrider Teamarbeit dies formal nicht erlaubt, weil es beispielsweise nicht auf der Agenda des aktiven Teamtreffens steht. In Präsenzkommunikation erlernte Grenzen und Möglichkeiten, in welchem Gesprächskontext persönliche Information ihren Platz und wieviel Zeit bekommen kann, sind hier explizit neu zu bewerten. Persönliche Information haben für die Teambeziehung so viel Bedeutung und so wenig Chance, in hybrider Arbeit kommuniziert zu werden, dass sie gezielt zu diesem Zweck eingebracht werden sollten. Als hilfreich dafür wird auch der Wechsel in eine andere Kommunikationsform und eine kleinere Gruppe angesehen.

⁷² vgl. Hertel/Konradt (2007: 76-78)

⁷³ vgl. Helge 48,0; 58,0

⁷⁴ vgl. Kapitel 4.2.6.

Das proaktive Einbringen persönlicher Information stellt dabei ein kommunikatives Risiko dar. Die **kommunikative Risikobereitschaft** zu **erhöhen**, wird insgesamt als förderlich betrachtet und deshalb eingefordert.

Mehr Eigeninitiative bei der Ansprache von Kolleg*innen zu zeigen wird ebenfalls eingefordert, und zwar auch dann, wenn sich beispielsweise ein Anruf wegen einer als „Bagatelle“ eingeschätzten Frage nicht zu lohnen scheint oder der Anlass eines Online-Teamevents prekär ist.

Proaktive Initiativen zur Kontextualisierung: Zur Kompensation stark reduzierter Möglichkeiten der Kontextualisierung werden metakommunikative Techniken als erforderlich angesehen. Hierzu zählen die Klärung von Kontext bei antizipierter Deutungsvielfalt und das Einfordern von Techniken der Verständnissicherung.

Zur Sicherstellung der Anwendung informalitätsfördernder Innovationen wird konkret vorgeschlagen, im Team eine*n **Informalitäts-Beauftragte*n** zu bestimmen. Aufgaben sind metakommunikativer Art. Besonders in hybriden Teams ist eine Aufgabe, die unterschiedlichen Wahrnehmungsbedingungen und -möglichkeiten einzelner Teammitglieder auszugleichen.

Analyse in der Gesamtschau

Im Rückblick auf die gesamte Untersuchung lässt sich hybride Arbeit hybrider Teams als Kommunikationstyp höchster Komplexität charakterisieren. Für die Eigenschaft 'Hybridität' sind Effekte auf informelle Kommunikation nachgewiesen, die sich für verfolgte kommunikative Zwecke als brisant erweisen und hohe Risiken mit sich bringen. Ein Risiko besteht in der hohen Anfälligkeit für Konflikte bei gleichzeitig höchstem Anspruch und schwierigen Bedingungen, diese kommunikativ zu bewältigen. Als weiteres Risiko ergibt sich erschwerte Vertrauensbildung und infolge eine problematische Teamkohärenz vor allem für solche Teams, in denen für erfolgreiche Arbeit Kollaboration und Kooperation mit hoher Relevanz von personenbezogenem Wissen wesentlich ist. Als Möglichkeit, die Herausforderungen kommunikativ zu bewältigen lassen sich einzelne Lösungsversuche als insuffizient beurteilen. Als Chance, Potentiale hybrider Teamarbeit positiv zu nutzen und Herausforderungen zu bewältigen scheint vielmehr eine Strategie erfolgs-

versprechend. Die Strategie sollte dabei zeitaffin angelegt sein, Grundlagen und Bedingungen hybrider Arbeit berücksichtigen und einen Schwerpunkt auf Gestaltung positiver Teambeziehungen setzen.

Im Folgenden werden auf Grundlage der vorgenommenen Analysen Handlungsempfehlungen vorgestellt, mit denen eine solche Strategie zu verwirklichen ist.

7 Handlungsempfehlungen & Checklisten

Mit den Handlungsempfehlungen wird eine Strategie zur Förderung von Informalität in hybrider Arbeit (hybrider) Teams abgedeckt. Die Strategie bezieht sich auf die Etablierung einer informalitätsförderlichen Kommunikationsgrundlage. Sie zielt darauf ab,

- Teambeziehung zu stärken
- Vertrauen zu bilden und zu sichern
- Konfliktpotential zu reduzieren
- im Konfliktfall konstruktiv agieren zu können
- Zeitpunkte und Zeiten geschickt zu nutzen

Strategisch werden verschiedene Handlungsfelder abgedeckt, die für einen Erfolg wichtig sind. Dazu gehören ein Grundlagenwissen über Besonderheiten hybrider Teamarbeit sowie über erhöhtes Konfliktpotential und Effekte von Dokumentation. Das Grundlagenwissen sollte von allen geteilt werden. Hohe Relevanz in der Vertrauensbildung haben die frühen Phasen, weswegen Empfehlungen für die Phase des Onboardings und die Phase der Teambildung gesondert ausgewiesen sind. Ein weiteres Handlungsfeld bildet die Organisation der Teamarbeit. Darüber hinaus sind Empfehlungen für das Team und für das Management formuliert.

Insgesamt werden nun folgende Handouts verfügbar gemacht:

- Wissen über Effekte von Dokumentation und Dokumentierbarkeit
- Wissen um erhöhtes Konfliktpotential in hybrider Teamarbeit
- Empfehlungen für das Onboarding & frühe Phasen der Teambildung
- Empfehlungen für die Organisation laufender Teamarbeit
- Empfehlungen für das Management
- Empfehlungen für das Team
- Checkliste „Informalität & Hybridität“ für professionelles Konfliktmanagement
- Checkliste „Informalität & Hybridität“ für professionelle Moderation

Wissen über Effekte von Dokumentation und Dokumentierbarkeit

- Dokumentation ist ungeeignet, fehlendes Kontextwissen zu kompensieren, schürt aber diese Erwartung und begünstigt deshalb Konflikte
- Steigerung von Dokumentation ist nicht geeignet, der Bildung von Missverständnissen entgegenzuwirken, schürt aber diese Erwartung und begünstigt deshalb Konflikte
- Dokumentation ist nicht geeignet, zur Behebung von Konflikten in der Phase der Konfliktaustragung beizutragen, schürt aber diese Erwartung und begünstigt deshalb Konflikte
- In der Phase der akuten Konfliktaustragung wirkt Dokumentation konflikteskalierend und sollte ausgesetzt werden, bis Vereinbarungen getroffen werden können.
- Dokumentation sinnvoll einzusetzen, muss bedarfsgerecht erarbeitet werden und einer klaren Regelung hinsichtlich ihrer Zwecke unterliegen.
- Wichtig ist die Kompetenz, zu erkennen, wann auf Dokumentation zu verzichten ist, um Schaden vom Team abzuwenden

Wissen um erhöhtes Konfliktpotential in hybrider Teamarbeit

- Reduzierte Informalität schafft einen Mangel an Wissen über Hintergründe und Zusammenhänge (Kontextwissen). Dies erzeugt ein hohes Risiko für Missverständnisse und Fauxpas.
- Reduzierte Informalität schafft eine Vielzahl an Möglichkeiten, Informationen zu deuten. Dies erzeugt ein hohes Risiko für Missverständnisse, die sich über einen langen Zeitraum halten können.
- Typische Vermeidungsstrategien im Konfliktfall sind sozialer Rückzug oder Schweigen. Beides begünstigt, dass sich der Konflikt ausbreitet.
- Förderlich ist, kommunikative Techniken zur Reduzierung des Konfliktpotentials anzuwenden.
- Förderlich ist, kommunikative Techniken zur Konfliktbewältigung zu erlernen.
- Förderlich ist, Deeskalationstechniken für akute Konfliktfälle zu kennen. Hierzu gehören die spontane Verkleinerung der Gruppengröße, ein geschützter Raum und Verzicht auf Dokumentation.
- Förderlich ist, kompetent entscheiden zu können, wann ein professionelles Konfliktmanagement gebraucht wird.
- Förderlich ist ein großzügiges Zeitmanagement im Umgang mit Konflikten und ausreichend Zeit zur Bewältigung. Im Konfliktfall sind kurze Abstände zwischen den Gesprächen einzurichten.

Empfehlungen für das Onboarding & frühe Phasen der Teambildung

- Sprechen Sie Rollen und (früher bestehende) Beziehungen offen an.
- Richten Sie Präsenztreffen für das Team ein.
- Arrangieren Sie informelle Treffen zum Vertrauensaufbau.
- Nutzen Sie die frühen Phasen des Beziehungsaufbaus verstärkt und lassen Sie sie nicht verstreichen.
- Räumen Sie ausreichend Arbeitszeit für Vertrauensaufbau ein.
- Holen Sie neue Teammitglieder durch „Buddys“ auch informell in den Arbeitskontext.
- Räumen Sie nach allen Besprechungen ausreichend Zeit für Nachbesprechungen und Kontextualisierung ein.
- Vermeiden Sie kontaktarme Zeiten für neue Teammitglieder.
- Arrangieren Sie informelle Teamtreffen in unterschiedlichen Formen: online, hybrid und präsent.
- Räumen Sie ausreichend Zeit für Vermittlung von Kontextwissen ein.
- Achten Sie auf kleine Gruppengröße und wechselnde Teilnehmerschaften.

Empfehlungen für die Organisation laufender Teamarbeit

- Stellen Sie eine Vielfalt von Kommunikationsformen zur Verfügung und sorgen Sie immer für neue.
- Wechseln Sie Kommunikationsformen häufig und verwenden Sie sie synchron.
- Halten Sie die Gruppengröße in Onlinekonferenzen mit hohem Abstimmungsbedarf möglichst klein.
- Aktivieren Sie die Bildung spontaner Subgruppen, z.B. durch Break-Out-Räume bei randomisierter Zuordnung der Mitglieder und zwar auch dann, wenn keine Aufgabe zu erledigen ist.
- Arrangieren Sie Online-Situationen des Wartens
- Verfassen Sie als Team eine Teamcharta mit internen Vereinbarungen
- Suchen Sie etwas außerhalb der Arbeit, was allen verfügbar ist und Spaß macht
- Arrangieren Sie regelmäßig informelle Treffen, möglichst Präsenztreffen.

Empfehlungen für das Management

- Setzen Sie ein Konzept zur aktiven Gestaltung von Informalität um.
- Lassen Sie ein Teammitglied die Einhaltung des Konzepts sicherstellen und diese Aufgabe im Team rotieren.
- Schaffen Sie kollaborative Aufgaben zwischen entfernten und ortsansässigen Mitarbeitenden, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie Gemeinsamkeiten finden, aus denen sich gute Teambeziehungen entwickeln können.
- Lassen Sie im Team auf den Einsatz von Techniken achten, Kontextwissen zu teilen.
- Lassen Sie im Team auf den Einsatz von Techniken achten, Verständnissicherung zu leisten.
- Lassen Sie im Team auf den Einsatz von Techniken achten, Wahrnehmungsdifferenzen auszugleichen.
- Planen Sie ausreichend Zeit für informalitätsfördernde Kommunikation.

Der Zeitbedarf für Informalität ist besonders zu Beginn von Beziehungsaufbau und in Krisen deutlich erhöht.

- Erlauben und ermöglichen Sie Informalität in der Arbeitszeit

Reagieren Sie positiv auf informelle Bemerkungen oder Initiativen.

- Seien Sie offen für eine Neubewertung von Kommunikationsnormen

Die Norm darüber, welcher Inhalt in ein professionelles Arbeitsmeeting „gehört“ oder nicht, gilt nicht mehr wie bisher.

- Reagieren Sie positiv, wenn jemand einen risikoreichen Vorschlag macht

Können wir bitte heute auf die Dokumentation verzichten? Das Thema ist heikel. – Das ist eine gute Idee! Danke für diesen Vorschlag.

Empfehlungen für das Team

- Ritualisieren Sie gegenseitige Wertschätzung im Team

„Deine Bitte, heute mal nur die zwei wichtigsten Agendapunkte zu besprechen, weil wir alle so müde vom Kongressbesuch sind, war für dich ein bisschen risikoreich, denn du bist ja ganz neu im Team. Dein Vorschlag hat uns allen gutgetan. Danke dafür!“

- Reflektieren Sie ihre Vermeidungsstrategien

„Was bringt es uns, im Konfliktfall zu schweigen und uns zurückzuziehen?“

- Ritualisieren Sie proaktives Einbringen von Kontextwissen

„Zum Verständnis der Bemerkung, ‘Luke war ja an diesem Prozess komplett unbeteiligt’, ist hilfreich zu wissen, dass Luke im vergangenen Jahr sechs Monate lang erkrankt war.“

- Ritualisieren Sie Techniken der Verständnissicherung

„Das Problem ist nun beschrieben. Lasst es uns bitte noch einmal paraphrasieren.“

- Reflektieren Sie Wahrnehmungsdifferenzen in hybriden Teams

„Ich sehe Mika und Alex, die sich heute die Kamera teilen, bei ausgeschaltetem Mikrofon miteinander sprechen. Das macht gerade auf mich den Eindruck, als würdet ihr untereinander etwas besprechen, was eigentlich für uns alle relevant ist. - Mika: Gut, dass du das sagst. Aber ich habe Alex gerade gefragt, ob sie eine Kopfschmerztablette für mich hat.“

- Sprechen Sie aus, was andere denken könnten

„Da ich, wie die anderen vier, in Bochum wohne könntest du in Aachen vermuten, dass wir Teammitglieder aus Bochum uns auch im Büro treffen. Tatsächlich ist es so, dass ich mit Luca alle zwei Wochen zwei Stunden im Büro gemeinsam die Storyboards schreibe und Jan gelegentlich beim Sport treffe, aber Leni und unsere Chefin habe ich noch nie in Person gesehen.“

- Sprechen Sie aus, was andere zum Verständnis brauchen

„Vor drei Jahren wurde ein ähnlicher Antrag abgelehnt. Das ist der Grund, warum wir es nicht noch einmal so konzipieren wollen.“

Empfehlungen für das Team

- Sprechen Sie aus, was andere wahrnehmen könnten

„Weil ich gerade hier am Bildschirm etwas abgelenkt bin und grinse könnte für euch der Eindruck entstehen, dass ich parallel zu unserer Zoomkonferenz im Chat mit jemanden schreibe. Aber tatsächlich suche ich eine witzige Kritik zu der Veranstaltung, über die wir sprechen, die ich euch gern zeigen möchte.“

- Seien Sie großzügig mit persönlicher Information

„Wir treffen uns jetzt seit drei Monaten in Zoom und sprechen über unseren Projektpartner Malte Dreier. Die wenigsten wissen, dass ich mit ihm eine Liebesbeziehung hatte.“

- Machen Sie dauerhaft transparent, ob Sie gerade erreichbar sind.
- Seien Sie offen für jede Initiative zu informeller Kommunikation. Reflektieren Sie die Initiativen wertschätzend im Team.
- Gehen Sie Risiken ein und erproben die Wirkung

„Ich bin von dem Kundengespräch gerade so verärgert, dass ich mich nicht konzentrieren kann. Lasst uns das Meeting hier bitte abbrechen und verschieben.“

- Kontaktieren Sie Ihre Kolleg*innen auch wegen Kleinigkeiten

„Ich habe gerade an dich gedacht und wollte dich etwas zu unserem Material fragen. Du kannst aber gar nicht wissen, ob wir genug Roll-Ups für die Veranstaltung haben 😊 Sie ist ja auch erst in vier Monaten, es hat also noch Zeit.“

- Reflektieren Sie den Erfolg ihrer Kommunikationstools

„Ich kann nicht entspannt in der virtuellen Kaffeepause sein, wenn ich noch einen anschließenden Termin vorbereiten muss. Nach dem Termin, wenn ich zufällig jemanden von euch in der virtuellen Kaffee-Bar träfe, dann könnte ich es.“

- Halten Sie sich an die Teamcharta, denn dies fördert Vertrauen.

Checkliste „Informalität & Hybridität“ für professionelles Konfliktmanagement

Kompetenz des Konfliktmanagements

- √ Unterschiede zu bisherigen Konfliktmanagement-Modellen sind reflektiert
- √ Umgang mit vielfältigen Kommunikationsformen gelingt leicht
- √ Organisation von Subgruppen (Break-out-Rooms) gelingt leicht
- √ Schaffen von Online-Situationen des Wartens gelingt leicht
- √ Angebote für neue Kommunikationsformen liegen vor
- √ Moderation und Partneradressierungen in hybriden Teams gelingt sicher
- √ Sicherstellen eines gemeinsamen Wissensstandes im hybriden Team gelingt

Organisation der Termine mit Klient*innen

- √ Zeitmanagement für die Arbeit mit dem Team ist angemessen effektiv
- √ Dauer von Gesprächen der Konfliktaustragung ist verlängert
- √ Verzicht auf Dokumentation in der akuten Konfliktphase ist vereinbart

Wissensvermittlung gegenüber Klient*innen

- √ Wissen über konflikteskalierenden Effekt von Dokumentationen
- √ Wissen um Effekte von Ergebnis- und Verlaufsdokumentation
- √ Wissen um Risiken und Lösungen zur Kontextualisierung
- √ Wissen um Risiken des Missverstehens
- √ Wissen um Lösungen der Verständnissicherung
- √ Wissen um Vermeidungsstrategien und Reflexion
- √ Wissen um metakommunikative Bewältigungsstrategien
- √ Wissen um Grenzen und Möglichkeiten einzelner Formate
- √ Wissen um Erfolg einer Strategie für informalitätsfördernde Kommunikation

Checkliste „Informalität & Hybridität“ für professionelle Moderation

- √ verfügt über kommunikative Kompetenzen im Umgang mit neuartigen Aufgaben von Sprechenden und Hörenden
- √ verfügt über Techniken im Umgang mit hybriden Teams (z.B. gleichberechtigte Adressierung aller, Steuerung der eigenen Aufmerksamkeit, Ausgleichen von unterschiedlichen Kommunikationsbedingungen und -möglichkeiten im Team)
- √ verfügt über Wissen zu Entstehungsbedingungen von Konflikten (z.B. Wissen um Funktion von Informalität und Kontextualisierung)
- √ verfügt über kommunikative Kompetenzen zur Vorbeugung von Konflikten (z.B. Hol- und Bringschuld von Wissen, gezielte Aktivierung von Informalität, forcierte Kontextualisierung, etc.)

8 Zusammenfassung zentraler Ergebnisse

In der theoretischen Arbeit konnte der Kommunikationsbegriff in Anlehnung an Gerold Ungeheuer für den Untersuchungsgegenstand verfügbar gemacht werden. Im Verlauf der Arbeit hat sich gezeigt, dass der Begriff konsequent anwendbar ist und die Analyse kommunikativer Praktiken in hybrider Teamarbeit durchgängig ermöglicht hat. Weiterhin konnte der Gegenstand 'Hybride Teamarbeit' mit einem Blick auf den interdisziplinären Forschungsstand verständlich gemacht werden. Merkmale, Risiken und Möglichkeiten konnten beschrieben und auf ihre Effekte für Kommunikation gedeutet werden. Aus dem theoretischen Teil wurden erfolgreich Themenkategorien gebildet. Im Rückblick lassen sich die deduktiv erarbeiteten Kategorien als günstig zur Beantwortung der Fragestellung bewerten, wobei die Themenkategorien „Bedarfe“ für die Untersuchung zu unspezifisch war und in der Analyse erst noch abstrahiert werden musste.

Im empirischen Untersuchungsteil konnten induktiv zwei zusätzliche Kategorien gewonnen werden, was der Analyse sehr zuträglich war. Besonders die Kategorie „Hybride Teams“ eröffnete eine unerwartet detailreiche Sicht auf die komplexen und variierenden Kommunikationsbedingungen.

Das Methodendesign hat sich als geeignet erwiesen, die kommunikative und die extrakommunikative Sicht in bzw. auf hybride(r) Teamarbeit zu rekonstruieren. Wie geplant hat das qualitative Interview ermöglicht, die individuelle Befragten-Perspektive zu explorieren und dabei offen zu bleiben gegenüber subjektiven und neuen Erkenntnissen. Die Vorteile des hermeneutischen Zugangs ließen sich in der offenen Interviewdurchführung ausschöpfen. Es konnten Beispiele aus der Arbeitspraxis erhoben werden, welche die theoretischen Erkenntnisse veranschaulichen. Im Einzelfall konnte empirisch auch die Aktualität von Forschungsergebnissen überprüft werden. Angesichts der sich rasend schnell entwickelnden Kommunikationstechnologie und entsprechender Anwendungskompetenz ist die Gültigkeitsüberprüfung besonders befriedigend, wenn sich beispielsweise grundlagentheoretische Aussagen über interpersonale Kommunikation, die deutlich vor Einzug des Internets in die Alltagskommunikation gemacht wurden, auch für hochkomplexe hybride Kommunikation als valide erweisen und sogar eine methodische Untersuchung (vgl. im Anschluss an Ungeheuer Schmitz 1998: 316 in Kap. 3.3.2. und 5.2.) fundieren.

Im Jahr 1974 verfasste Ungeheuer eine Aussage, aus der allein sich das für hybride Teamarbeit identifizierte Konfliktpotential theoretisch fundieren ließe:

„es gibt zu vorgegebener sprachlicher formulierung in einer phase des gesprächs von jedem partner zwar nur eine, aber im vergleich differente semantische interpretation, und aus diesem tatbestand folgen alle weiteren schwierigkeiten;“ (vgl. Ungeheuer 1974: 5, Orthografie aus dem Original übernommen).

Durch die vorliegende Arbeit konnten Erkenntnisse über Informalität gewonnen werden, die aktuell und praxisnah sind. Daraus abgeleitete Empfehlungen sind daher als sehr sinnvoll einzuschätzen und werden als Erfolg gewertet.

Konkret wurden vor allem die Risiken hybrider Arbeit hybrider Teams beleuchtet. Dimensionen und Ursachen des Konfliktpotentials erhielten dabei größte Beachtung. Zusammenfassend lassen sich die Aussagen zu Konfliktpotential auf ein Ergebnis zuspitzen: Hybride Teamarbeit bietet aus gleich mehreren Gründen einen fruchtbaren Nährboden für Konflikte. Die Konflikte können oft gerade deshalb nicht gelöst werden und eskalieren, weil sie entweder verschleppt oder eben unter denselben (unbekannten, unreflektierten) kommunikativen Voraussetzungen – also wieder in hybrider Teamkommunikation – versuchsweise bereinigt werden.

Deutlich ist zu erkennen, dass in hybrider Kommunikation Informalität nicht länger natürliche Kommunikation-Dimension ist und spontan erfolgt, sondern erst nach Reflexion und Wissenserwerb gestaltet werden muss, damit negative Effekte verringerter Informalität verhindert oder ausgeglichen werden können. Hybride Teamarbeit unterliegt diesbezüglich einem enormen Risiko, welches sich selbst verstärkt. Denn bedrohte Teamkohäsion und instabile Teambeziehungen haben stark negative Auswirkungen auf Motivation. Sie führen zu größerem Arbeitsstress und einem geringeren Engagement, etwas dagegen zu tun (vgl. auch Haines 2020).

Ein Randergebnis, auf welches die Untersuchung nicht ausgerichtet war und welches deshalb als nicht hinreichend analysiert gelten muss, ist der kritische Blick auf Konfliktlösungsansätze. Im Wissen darüber, dass ein Bewusstsein über Schief lagen in Teambeziehungen und Missverständnisse überhaupt erst entsteht, wenn informelle Kommunikation stattfindet, informelle Kommunikation in hybrider Arbeit aber stark reduziert ist (Aquino et al. 2021), lässt sich die Reflexion im Team über Informalitätsdefizit als ein erster Lösungsschritt des Konfliktmanagements herleiten. Einige wenige Konfliktlösungsansätze,

die in der Literaturanalyse gesichtet wurden, sehen den Schritt der Reflexion jedoch nicht vor. Sie scheinen auf messbaren Kompetenzen von Individuen aufzubauen und die kommunikative Gestaltung von Konflikt und Konfliktlösung tendenziell außen vor zu lassen (bspw. Kauffeld 2016, Penarroja 2022). Konfliktlösungsansätze genauer und aus verschiedenen wissenschaftlichen Perspektiven zu untersuchen, wird daher als eine lohnenswerte mögliche Weiterführung dieser Arbeitsergebnisse angesehen. Einige Aspekte zum Thema „Informalität & hybride Teams“ sind für Konfliktmanagement in einer Checkliste verfügbar gemacht.

Im Zusammenhang mit der Identifizierung der Kategorie 'Hybride Teams' ist eine Leistung erbracht worden, deren Erfordernis sich erst im Verlauf der Untersuchung ergeben hat (vgl. Kap. 5.2.): Kommunikative Probleme und Besonderheiten wurden hinsichtlich ihrer Rückführbarkeit auf die Eigenschaft 'Hybridität' identifiziert und dann entweder der 'Hybridität von Arbeit' oder der 'Hybridität von Teams' zugeordnet. An dieser Stelle wurde deutlich, dass Hybridität eine verstörende Wirkung auf Kommunikation hat, die selten reflektiert wird. Als kommunikativ umsetzbare Erkenntnis konnte gezeigt werden, dass gelingende Beziehungsgestaltung abhängig ist von möglichst großer 'Gleichverteilung kommunikativer Bedingungen und Möglichkeiten'.

Bezogen auf kommunikative Herausforderungen, die hybride Teamarbeit für Informalität mit sich bringt, konnte eine Vielzahl von Bedarfen für die Ebenen Individuum, Team, Management, Moderation und Konfliktmanagement identifiziert werden.

Als informalitätsfördernde Innovationen wurden zwei Typen von Lösungen bestehender Schwierigkeiten erhoben. Zum einen Lösungen über zweckgerichtete Kommunikationsformen und Tools, beispielsweise „virtual coffee rooms“ und „Online-Teamevents“, zum anderen symbolische Handlungen zur Gestaltung der Teamkommunikation, beispielsweise das proaktive Einbringen persönlicher Information. Neuartige Tools wurden dann als nicht zweckdienlich ausgewiesen, wenn sie aus sich selbst heraus funktionieren und ohne die entsprechende kommunikative Ingebrauchnahme Informalität fördern sollen. Dennoch erfüllen sie wichtige Funktionen zur Förderung von Informalität: Bedarf wird anerkannt, Zeit und Raum werden zur Verfügung gestellt, außerdem scheinen die Tools recht akzeptiert zu sein.

Die Erkenntnis, dass ein Tool und eine kommunikative Praktik immer nur sehr begrenzt zur Informalitätsförderung beitragen können, gab den Impuls zu der Schlussfolgerung:

Informalität in hybrider Arbeit zu fördern, kann nur strategisch bewältigt werden und verspricht Erfolg, wenn unterschiedliche Tools und Formate mit einer zweckdienlichen Kommunikation kombiniert werden. Hierfür wurden konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt, und zwar ausgewiesen für das Management, das Team und die Teamorganisation.

Im Einzelnen wurden folgende **Merkmale hybrider Teamarbeit** identifiziert:

- Aufgaben von Sprechenden und Hörenden sind speziell
 - Sprecherwechsel gelingen selten spontan
 - Gruppengröße ist relevant
 - Gruppenwechsel sind förderlich
 - Vielzahl und Wechsel von Formaten und Tools sind förderlich
-
- Kontextualisierung von Wissen ist eine separate Aufgabe
 - Verständnissicherung ist eine separate Aufgabe
 - Hol- und Bringschuld von Information ist speziell gewichtet
 - Grundlagenwissen über Hybridität ist förderlich
 - Wechsel in Subgruppen kann Informalität initiieren
-
- Akzeptanz eines Bedarfs von Informalität ist relevant
 - Erlaubnis zur Informalität ist relevant
 - Wissensregulierung erfolgt nicht authentisch
 - Dokumentation ist hilfreich und tückisch zugleich
 - Wissen über Teilnehmerschaften und Rollen ist unsicher
-
- Annahmen über Partner*innen sind häufig falsch
 - Personenbezogenes Wissen ist gering
 - Wissen um geografische Orte ist relevant
 - Vertrauen ist schwer aufzubauen und oft defizitär
 - Legitimationsdruck ist vorhanden
 - Isolationsgefühle sind häufig
 - Stereotypenbildung ist häufig und vereinfacht
 - Förderung von Informalität braucht Zeit

Ein weiteres Ergebnis dieser Arbeit ist die Bildung einiger Hypothesen. Erst in der Zusammenführung theoretischer und empirischer Arbeit konnten Hypothesen generiert werden, die eine vertiefte Untersuchung des Gegenstands erlauben:

Hypothese 1

„Wechsel in Subgruppen initiiert informelle Kommunikation“⁷⁵

Obwohl weder in der Forschung noch in Interviews explizite Hinweise auf positive Effekte von Wechseln in Subgruppen identifiziert werden konnten, lassen sich indirekt Erkenntnisse und Erfahrungen zu einer Fundierung dieser Hypothese bündeln und auswerten. In hybrider Teamarbeit kann der Effekt von Subgruppenbildung genutzt werden, um Informalität zu gestalten und zu fördern. Eine Beobachtung der Effekte ist notwendig, um erwünschte von unerwünschten unterscheiden zu können. Eine tiefergehende wissenschaftliche Untersuchung, beispielsweise mithilfe der Forschung zu Minimalgruppen und der Theorie der sozialen Identität aus dem Jahr 1986 (Tajfel/Turner 2004), erscheint vielversprechend.

Als Ergebnis der vorliegenden Untersuchung wurde eine strategische Herangehensweise zur Bewältigung kommunikativer Komplexität in hybrider Teamarbeit vorgeschlagen, die sich speziell auf Förderung von Informalität bezieht. Die strategische Förderung von Informalität wurde in konkrete Handlungsempfehlungen, eine Wissensgrundlage und zwei Checklisten überführt.

Hypothese 2

In dieser Untersuchung konnten keine entsprechenden empirische Belege identifiziert oder Aussagen aus der Literatur gewonnen werden. Die analytische Betrachtung der hier erarbeiteten Erkenntnisse geben aber Anlass zu folgender Hypothese:

„Die Eigenschaft von Onlinekommunikation, dokumentierbar zu sein, oder ihre vollzogene Dokumentation haben einen reduzierenden Effekt auf Informalität. Am Beispiel von Humor-Einbußen lässt sich dieser Zusammenhang plakativ zeigen.“⁷⁶

⁷⁵ Vgl. Kap. 5.4.: Subgruppen sind kurzlebige kleinere Gruppen innerhalb der aktuellen Teilnehmerschaft, schnelllebig und von kurzer Dauer. Sie treten innerhalb einer größeren Gruppe auf. Ein Beispiel einer Subgruppe in Präsenzkommunikation ist die geflüsterte Klärung einer Frage mit dem Sitznachbarn innerhalb eines Meetings. Beispiele für Subgruppen in Onlinekommunikation sind Break-Out-Sessions während einer laufenden Zoomkonferenz oder der aktive Chat in einer Whatsapp-Gruppe während die Chattendenden innerhalb einer größeren Gruppe an einer Zoomkonferenz teilnehmen.

⁷⁶ Vgl. Kap. 5.1.3.: Es kann an dieser Stelle und auf Basis der empirisch gewonnenen Ergebnisse festgehalten werden, dass Humor in hybrider Teamarbeit zu kurz kommt, ohne eine theoretische Begründung anführen zu können. Auch die Effekte einer reduzierten Möglichkeit des Zustandekommens von Humor lassen sich hier nur vermuten. Eine größere Ernsthaftigkeit und Konzentration auf Formales können als

Hypothese 3

Aussagen zum Kontext von Kommunikation, wie die von Herrmann/Kienle (2004), dass Kontext in Alltagskommunikation nicht bewusstseinspflichtig sei, lassen ein Weiterdenken zu der Hypothese zu:

„Kontext ist in Präsenzkommunikation nicht oder vergleichsweise wenig bewusstseinspflichtig und in hybrider Teamarbeit in einem Maße bewusstseins- und kommunikationspflichtig, welches sich entsprechend der kommunikativen Komplexität zu einem überfordernden Ausmaß steigern kann und daher ein kommunikatives Risiko mit sich bringt.“⁷⁷

Diese Hypothese könnte an eine weiterführende arbeitswissenschaftlich orientierte kommunikationswissenschaftliche Fragestellung geknüpft werden. Es wird ein Zusammenhang vermutet zwischen den Merkmalen, die für hybride Teamarbeit identifiziert wurden, und den Merkmalen von Unternehmensführung (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Interessant wäre zu prüfen, inwieweit eine kommunikative Strategie zur Bewältigung von Informalitätsdefiziten in Teamarbeit über die Fähigkeiten des Kritischen Denkens (in dieser Arbeit unter dem Stichwort „Reflexion“ geführt), der Kommunikation, der Kollaboration und der Kreativität geführt werden könnte bzw. diese abdeckt.

9 Limitationen

Limitationen der vorliegenden Arbeit werden gesehen in: Methodenwahl, Perspektive der Untersuchungsleiterin/Autorin, Sampling, gesichteter Literatur, Innovationen.

Methodenwahl

Eine Limitation dieser Untersuchung besteht in ihrem Methodendesign bzw. in der Wahl der Methoden. Anhand qualitativer Interviews welcher Form auch immer (leitfadengestützt und offen wie hier oder narrativ, biografisch, etc.) lassen sich soziale Phänomene zwischenmenschlicher Kommunikation nicht nachweisen. Richtigerweise wurden mit

kurzfristig auftretende Effekte erwartet werden. Langfristige, nicht absehbare Folgen werden beispielsweise dadurch entstehen, dass Humor seinen Zweck als Copingstrategie nicht mehr erfüllen kann.

⁷⁷ Vgl. Kap 2.3.2.: Informeller Kommunikation wird auch im Kontext von Wissensmanagement ein hoher Stellenwert beigemessen (indirekt und unter Anwendung des Ungeheur'schen Ansatzes beispielsweise bei Herrmann/Kienle 2004).

Ungeheuer zwar hier die kommunikative Perspektive der Teammitglieder und die extrakommunikative Perspektive der Expert*innen rekonstruiert. Die Rekonstruktion geht allerdings nicht soweit, grundlagentheoretische Aussagen beispielsweise über das Zustandekommen von Humor in Onlinekommunikation zuzulassen. Um die Themenkategorie Humor oder andere emergente Phänomene zu untersuchen, wären Erkenntnisse hierzu aber erforderlich, um sie auf hybride Teamarbeit beziehen zu können. Eine solche Analyse ließe sich mit der multimodalen Interaktionsanalyse durchführen. Die vorliegende Arbeit stößt hier an eine Grenze.

Perspektive der Untersuchungsleiterin

Die eigene Perspektive ist in qualitativer sozialwissenschaftlicher Forschung grundsätzlich als eine Limitation zu werten. Eigene Erfahrungen, Überzeugungen und Vorurteile können die Auswertung verzerren. Einfluss der eigenen Perspektive kann für alle Schritte der empirischen Erhebung unterstellt werden: Entwicklung der Leitfragen, Interviewführung, Transkribieren der Interviews, Auswerten der Interviews, Interpretation der Ergebnisse.

Als Maßnahme, diese Effekte zu minimieren, wurde bei der Entwicklung der Fragebögen eine Zweitmeinung des Betreuenden dieser Arbeit (Prof. Th. Herrmann) eingeholt. Weiterhin ist die Wahl der Methoden gemäß den Prinzipien für hermeneutische Erhebung (Kuckartz/Rädiker 2022: 25-28) erfolgt. Besonders die Kriterien 'Angemessenheit' und 'Richtigkeit' haben dabei die Aufgabe, die Reflexion der eigenen Perspektive sicherzustellen. Die Durchführung und Auswertung der Interviews geschah folglich im Bewusstsein, dass inhaltliche Kategorien und Erkenntnisse über den Untersuchungsgegenstand keine eindeutige, endgültige Richtigkeit besitzen können und grundsätzlich meinem Vorverständnis unterworfen sind.

Besondere Aufmerksamkeit bekamen die Einflussfaktoren, dass ich

- a) selbst Mitglied des Teams war, um welches es im Fallbeispiel geht und die von den befragten Teammitgliedern geschilderten Situationen zum großen Teil miterlebt (und mitgestaltet) habe;
- b) selbst aufgewachsen bin ohne internetbasierte Kommunikation und daher Vorerfahrungen verinnerlicht habe, die sich auf Risiken und Potentiale von Präsenz-

kommunikation beziehen. Insofern ist mir eine Perspektive auf Defizite, also wahrzunehmen, was im Vergleich zu früher fehlt, mehr zu eigen als eine Begeisterung für Innovationen, also die neuen Potentiale wahrzunehmen.

Dieser Punkt gilt umso mehr, da ich schon vor Beginn dieser Untersuchung über Expertenwissen zu Grundlagen von Onlinekommunikation verfügt habe. Mein Expertenwissen verschafft mir zwar eine prospektive Haltung zu Onlinekommunikation, und ich bin überzeugt, dass ihre Potentiale beispielsweise für Emotionen und Beziehungsgestaltung bei weitem nicht ausgeschöpft werden. Gleichzeitig hemmt mein Bewusstsein darüber, dass zum Ausschöpfen der Potentiale Lernen und neue Fähigkeiten erforderlich sind, eine schnelle und explorative Vorgehensweise mit neuen Tools. Wenn zum Beispiel junge Kolleg*innen mehrere Kollaborationstools wie Slack und MS Teams und Webex und Trello und Asana synchron verwenden wollen, bin ich meistens dagegen, obwohl ich selbst belege, dass eine Überkreuzverwendung und zügige Erprobung neuer Tools Innovationen befördert.

Sampling

Die Untersuchung hat ein sehr homogenes Sampling, was ebenfalls eine Limitation darstellt und reflektiert wurde. Die Befragten sind ausnahmslos Akademiker*innen mit hohem Bildungsstatus und in Berufen tätig, die ein Reflektieren über Kommunikation innehaben. Auch sind alle in einem Alter, das es erlaubt, Erfahrungen ohne Möglichkeiten von Onlinekommunikation gemacht zu haben und das aktuelle Geschehen vor diesem Hintergrund zu verstehen. Auch wenn das Sampling die verschiedenen Wahrnehmungsbedingungen im Team, zu deren Nachzeichnung es angelegt wurde, gelungen abbildet, bleibt die Homogenität ein Limitationsmerkmal. Das Fallbeispiel selbst stellt ebenfalls eine Begrenzung dar, und die Aussagekraft der Ergebnisse ist vor diesem Hintergrund zu reflektieren. Im untersuchten Team werden Aufgaben bearbeitet, die einen sehr hohen Abstimmungsbedarf zu einem sehr sensiblen Thema, nämlich sexuelle Gesundheit, mit sich bringen. Insofern lassen sich Erkenntnisse auf solche Teams, die weniger Abstimmungsbedarf haben, weniger partizipativ arbeiten und klar abzugrenzende, relativ gleichbleibende und eher repetitive Aufgaben haben, nicht 1:1 übertragen. Linienorganisationen in Banken, Laboren, Behörden und Industrieunternehmen können hierfür Beispiele

sein. Umgekehrt müssen für solche Teams, die noch mehr Erfordernisse der Improvisation und vertrauensvoller Teambeziehung haben als das untersuchte Team, deren Arbeit also weit mehr Beziehungs- und ggf. Körperarbeit zur Grundlage hat, noch einmal andere Kriterien beachtet werden, um erwünschte Effekte kommunikativ zu erzielen. Beispiele können Schauspieler-Ensembles sein, Teams von Rettungssanitäter*innen oder Sozialpädagog*innen.

Literatur

Forschungserkenntnisse über die Literaturanalyse aus verschiedenen Disziplinen systematisch zusammenzutragen, erwies sich als zu hoher Anspruch und konnte im Rahmen der Arbeit nur in Grenzen erfolgen.

Als ein Problem stellte sich die schnelllebige Entwicklung von 'Onlinekommunikation in Arbeit' dar, mit welcher die Forschung kaum mithalten kann. Während noch vor wenigen Jahren Untersuchungen von Online-Teamarbeit, in welcher einzelne Mitglieder einer Gruppe in Präsenz zugeschaltet waren, im Fokus von Studien standen, existierten ja in großen Technologieunternehmen bereits rein online arbeitende Teams. Der Unterschied zwischen beiden ist für die verfolgte Fragestellung aber sehr wichtig. Spätestens mit Einzug des Smartphones 2008 dürfte aus der reinen Onlinearbeit schnell ein Arbeitssetting entstanden sein, in welchem sich die Teammitglieder nicht länger auf eine Kommunikationsform beschränkt haben und welches den Merkmalen hybrider Arbeit bei Vielfach-Verwendung von Tools entspricht.

Für Disziplinen wie Soziologie sowie einige Medien- und Kommunikations-wissenschaften gerieten dann Einzelaspekte der Komplexitätssteigerung von Kommunikation zwar rasch in den Fokus (zum Beispiel unter dem Stichwort Mediatisierung), aber zunächst nur als Gegenstand selbst und nicht in seinen Effekten auf Arbeit oder auf Informalität.

Disziplinen wie die Informationswissenschaften, Computing Science und deren Nachbardisziplinen befassen sich eher mit der Ebene der kollaborativen Anwendung und der Nutzung von Technologie (beispielsweise für Human Computer Interaction). Diese Entwicklungsforschung geht dem Einzug von Kommunikationstechnologien in die Arbeitswelt in der Regel voraus, was sachlogisch ist und mit sich führt, dass die Empirie hinterherhinkt.

Bei derart schnellen Entwicklungen wie die Entwicklungen rund um Kommunikationstechnologien in der Arbeitswelt scheint mir ein Verbinden von Theorie und Empirie unter Aspekten der Kollaboration besonders schwierig. Diese Forschungen liefern außerdem einer an interpersonaler Kommunikation ausgerichteten Analyse weder Aufschluss über kommunikative Motive oder Zwecke noch über kommunikative Praktiken oder Erfolge. In der Literatur konnten nur wenige einschlägige Arbeiten gefunden werden, die sich mit hybriden Eigenschaften von Arbeit oder von Teams in dem hier verstandenen Sinn und ihren Effekten befassen. Daher wurden die Literaturrecherche breit angelegt und aus verschiedenen Disziplinen solche Arbeiten herangezogen, die Einzelaspekte für die verfolgte Fragestellung liefern. Inwieweit die jeweiligen Arbeiten zur Beantwortung der Fragestellung herangezogen werden können und inwieweit sie es nicht können, wurde im Einzelfall erarbeitet.

Literaturrecherchen speziell zu Informalität in Arbeit ergaben überwiegend, dass Untersuchungen gar nicht die Bedingungen von Onlinekommunikation in ihre Fragestellung einbeziehen, sondern ausschließlich diejenigen von Präsenzkommunikation. Wenn es doch der Fall ist, so werden zwar einfache Onlinebedingungen berücksichtigt, die aber in keiner Weise den komplexen Bedingungen hybrider Teamarbeit entsprechen. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich aus dem Umstand, dass in Studien, die an Arbeit orientiert sind, häufig Informalität in ihrer Beziehung zur Organisation (z.B. Organisationskultur) untersucht wird. Aussagen über Informalität in Teambeziehungen sind dort kaum zu finden.

Für mein Thema liefern Kraut et al. (1990) und Fish et al. (1992, 1993) einschlägige Erkenntnisse mit passendem Studienaufbau. Sie haben in ihren Studien Teamkommunikation untersucht, für die auch Onlineformate wie Video-, Audiokonferenzen oder Mails zur Verfügung standen. Kommunikative Grundlage für die untersuchten nicht-hybriden Online-Kommunikationsepisoden war allerdings Präsenzkommunikation: die Forschungsbeteiligten hatten und nutzten die Gelegenheit zum persönlichen Austausch im Labor. Dies zu tun stand gar nicht in Frage. Insofern weist das Forschungssetting von Fish und Kraut ein Merkmal auf, welches dem Setting aktuell hybrid arbeitender Teams nicht entspricht. Was es für Konsequenzen hat, wenn die kommunikativen Bedingungen Onlinebedingungen sind und Präsenzkommunikation höchstens eine Ausnahme darstellt, wie im hybrid arbeitenden Team unseres Beispiels, können Kraut et al. nicht in Gänze

absehen, aber experimentell zum Teil bereits zeigen. Sie belegen negative, sogar „fatale“ Effekte für Teamarbeit, wenn informelle Kommunikation durch Onlinearbeit nahezu unterbunden ist. Im Experiment vergleichen sie ein rein online arbeitendes Team mit einem in Präsenz arbeitenden Team.

Die Ergebnisse von Kraut et al. haben einen deutlichen Bezug zu Beobachtungen, die für das Team in unserem Beispiel angestellt werden konnten: Die sehr eingeschränkte Möglichkeit zu informeller Kommunikation zwingt das Team dazu, sich auf die Arbeit mittels formaler Online-Treffen zu verlassen. Die belastenden Erfordernisse der Terminorganisation bringen mit sich, dass diese Treffen weniger erwünscht sind, was wiederum zulasten der Teamkoordination geht. Spontane, richtungsweisende Rückmeldungen und Reduzierungen von Mehrdeutigkeit entfallen, die Arbeit dauert insgesamt länger. Und vor allem: Nichts davon ist den online Arbeitenden bewusst, da jedes Treffen für sich genommen produktiv und nützlich zu sein scheint und die Teammitglieder nicht über andere, informelle Kontakte verfügten, die sie zur Anreicherung dieser Treffen hätten nutzen können (vgl. Kraut et al. 1990: 29).

Die Auswahl der Literatur, mit welcher hier gearbeitet wird, konnte auch nicht durchgehend nach dem Kriterium erfolgen, ob die jeweilige Perspektive mit dem Verständnis von interpersonaler Kommunikation als einer Sozialhandlung vereinbar ist. Daher sind auch Studien einbezogen, denen ein anderes Kommunikationsverständnis zugrunde liegt, deren Ergebnisse sich aber in Einzelaspekten auf den Gegenstand hybride Teamarbeit beziehen lassen.

Einige Arbeiten, die im engen Sinne nicht zum Untersuchungsgegenstand gehören, bieten hingegen interessante und weiterführende Aspekte. Beispielsweise inspirierte die Aussage zum Kontext von Kommunikation, wie die von Herrmann/Kienle (2004), dass Kontext in Alltagskommunikation nicht bewusstseinspflichtig ist, das Weiterdenken zu Hypothese 3 (Kontext ist in Präsenzkommunikation nicht oder vergleichsweise wenig bewusstseinspflichtig und in hybrider Teamarbeit in einem Maße bewusstseins- und kommunikationspflichtig, welches sich entsprechend der kommunikativen Komplexität zu einem überfordernden Ausmaß steigern kann und daher ein kommunikatives Risiko mit sich bringt.)

Innovation: Telepräsenz

Eine Lösung, die im Rahmen dieser Untersuchung nicht bearbeitet wurde, die aber in vieler Hinsicht vielversprechend erscheint, ist Telepräsenz. Schon sehr frühe Forschungen zur Onlinekommunikation hatten Ideen für Telepräsenzmodelle zum Ergebnis, wie beispielsweise das sog. 'virtual shared office', einen Raum, in welchem Teammitglieder audiovisuell miteinander verbunden sind, ohne im Gespräch sein zu müssen (Kraut et al. 1992: 40). Telepräsenzmodelle speziell zum Zweck hybrider informeller Kommunikation werden aktuell beispielsweise in der Architektur unter Betrachtung von Technik und Raum entwickelt. Hierfür stellt Heim (2017) verschiedene Lösungen für (Großraum)büros vor, an denen zufällige Begegnungen von Mitgliedern hybrider Teams in einem geschützten Wahrnehmungsbereich stattfinden können, darunter 'Workbays' für Gespräche zwischen zwei Personen in halböffentlichen Bereichen, 'Hüttchen' und 'Silent Walls' für Großraumbüros, Säulen für Durchgangsbereiche und Großraumbüros und 'Fireplace' für Kommunikationsformen unterschiedlicher Zwecke und Isolationsansprüche vor.

Bei Anlage meiner Untersuchung war geplant, Telepräsenz als Themenkategorie zu behandeln. Konkret meint Telepräsenz eine Situation, beispielsweise per Zoom-Videokonferenz, in welcher Ansprache- und Wahrnehmungsmöglichkeiten bestehen und Bedingungen gleich verteilt sind, ohne dass gemeinsam an etwas gearbeitet wird. (Anschaulicher formuliert: Vier Personen sind per Zoom-Videokonferenz verbunden. Alle arbeiten für sich allein und sprechen einander über Videokonferenz an, wenn sie es spontan wünschen. Es gibt keinen Termin dafür, der Telepräsenzraum ist einfach geöffnet. Ein solcher Raum funktioniert kontrollfrei, wenn alle die gleichen Wahrnehmungsbedingungen und -möglichkeiten haben. Fragen zu Telepräsenz waren für die Interviews vorgesehen und wurden in den ersten beiden Interviews auch gestellt. Darin hat sich allerdings gezeigt, dass es höchst schwierig ist, bei den Interviewten ein Verständnis darüber herzustellen, was mit Telepräsenz gemeint ist. Diese Erklärungsversuche haben derart viel Zeit gekostet und bei den interviewten Teammitgliedern Abwehr erzeugt, dass die Themenkategorie gestrichen und aus der Untersuchung wieder entfernt wurde. Ein Teammitglied hat beispielsweise geäußert, sich eine solche Form der Zusammenarbeit, in der Überwachung

herrsche, nicht vorstellen zu können obwohl ich selbst bereits mit dieser und einer anderen Person zweimal stundenweise dieses Modell sehr entspannt praktiziert habe. Offenbar löste aber die kognitive Vorstellung dieses Modells Kontrollängste aus.

Telepräsenzmodelle in Kombination mit den erarbeiteten Handlungsempfehlungen als informalitätsfördernde Innovationen einzusetzen, halte ich im Rückblick auf diese Untersuchung für eine leicht umsetzbare Lösung der Zukunft.

Literatur

- Ali-Hassan, H., et al. (2010). "Mobile Collaboration: Exploring the Role of Social Capital." *Data Base for Advances in Information Systems* 41(2): 9-24.
- Aquino, J. F., et al. (2022). "A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams." *Medical education online* 27(1): 1-7.
- Arantes, L. M. and E. Rieger (2014). *Ethnographien der Sinne: Wahrnehmung und Methode in empirisch-kulturwissenschaftlichen Forschungen*. Bielefeld, transcript.
- Aritz, J., et al. (2017). "Media Use in Virtual Teams of Varying Levels of Coordination." *Business and Professional Communication Quarterly* 81.
- Bachmann, T. and K. Quispe-Bravo (2021). "Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung." *How does psychological safety and team identification emerge? An empirical study* 28(3): 319-337.
- Barros, A. M. and J. R. G. d. Silva (2010). "Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil." *Cadernos EBAPE.BR* 8(1).
- Bartel, C., et al. (2012). "Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees." *Organization Science* 23: 743-757.
- Bekmeier-Feuerhahn, S. and A. Eichenlaub (2010). "What makes for trusting relationships in online communication?" *Journal of Communication Management* 14: 337-355.
- Belova, O., et al. (2020). "Trust as a Virtual Team Effectiveness Factor." *Vestnik Universiteta*: 35-40.
- Bennis, W. G. and E. H. Schein (1967). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*, Wiley.
- Berger, P. L. and T. Luckmann (2007). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt a. M., Fischer.
- Berliner Zeitung (2020). "Was der Begriff „virtuell“ wirklich bedeutet." <https://www.berliner-zeitung.de/zukunft-technologie/was-der-begriff-virtuell-wirklich-bedeutet-li.84006?pid=true> letzter Zugriff 26.3.2023.
- Bernardy, V. and C. Antoni (2021). "With grit to innovative teams?: A theoretical model to examine team grit as a team innovation competence." *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 52: 65-78.
- Bethmann, A., et al. (2021). *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Prävention und Gesundheitsförderung*. Berlin, Heidelberg, Springer.
- Birkmann, M. (2022). "Konfliktmanagement von interpersonellen und Intragruppenkonflikten in virtuellen Sitzungsformaten – Eine explorative Studie." *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 30(2).
- Böhle, F. and B. Annegret (2002). *Die Entdeckung des Informellen - Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt/New York, Campus.

- Böhle, F., et al. (2008). Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen — Wandel von formalem und informellem Handeln. Digitalisierung der Arbeitswelt. C. Funken and I. Schulz-Schaeffer: 93-115.
- Bohnsack, R. (2013a). Typenbildung, Generalisierung und komparative Analyse: Grundprinzipien der dokumentarischen Methode. Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. R. Bohnsack, I. Nentwig-Gesemann and A.-M. Nohl. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: 241-270.
- Bohnsack, R. (2013b). □Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis: Grundlagen qualitativer Sozialforschung Wiesbaden, Springer VS.
- Bolte, A. and S. Porschen (2006). Die Organisation des Informellen: Modelle zur Organisation von Kooperation im Arbeitsalltag Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Bongaerts, G. (2014). Sinn. Bielefeld, transcript Verlag.
- Boos, M. (2017). "Wie virtuelle Zusammenarbeit gestaltet und nverbessert werden kann." PERSONALQuarterly 69(2): 6-9.
- Bourdieu, P. (2010). Sozialer Sinn: Kritik der theoretischen Vernunft Berlin, Suhrkamp.
- Bradner, E., et al. (2003). Effects of Team Size on Participation, Awareness, and Technology Choice in Geographically Distributed Teams. Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS' 03), Hawaii, IEEE Computer Society.
- Breuer, C., et al. (2019). "Trust in teams: A taxonomy of perceived trustworthiness factors and risk-taking behaviors in face-to-face and virtual teams." Human Relations 73.
- Bröckermann, R. (2022). Erfolgreich in die Führungsposition: Die wichtigen Kompetenzen für Führungskräfte. Freiburg im Breisgau, Haufe.
- Bühler, K. (1927/1978). Die Krise der Psychologie. München, Ullstein.
- Burgoon, J. K., et al. (2010). "Deception and its Detection Under Synchronous and Asynchronous Computer-Mediated Communication." Group Decision and Negotiation: Published in cooperation with the Institute for Operations Research and the Management Sciences and its Section on Group Decision and Negotiation 19(4): 345-366.
- Burm, S., et al. (2018). "Recognising the importance of informal communication events in improving collaborative care." BMJ Quality & Safety 28(4): 289-295.
- Busch, M. W. (2015). Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Busch, M. W. and D. von der Oelsnitz (2016). "Emergente Teamphänomene – Warum sich Erfolge eines Teams nicht einfach kopieren lassen." Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47(4): 345-355.

- Büssing, A. (2003). Die Rolle von Vertrauen bei Telearbeit und Telekooperation. Kooperation und Arbeit in vernetzten Welten. H. Luczak. Stuttgart, ergonomia Verlag: 18-25.
- Büssing, A. and P. Broome (1999). "Vertrauen unter Telearbeit." Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 43(3): 122-133.
- Capellaro, M. (2004). Systematik der Blickfunktionen und die kommunikative Relevanz von Sonnenbrillen / Marcus Capellaro, Shaker.
- Caputo, A., et al. (2019). "Ten years of conflict management research 2007-2017." International Journal of Conflict Management 30(1): 87-110.
- Carlson, J. R. and J. F. George (2004). "Media Appropriateness in the Conduct and Discovery of Deceptive Communication: The Relative Influence of Richness and Synchronicity." Group Decision and Negotiation 13(2): 191-210.
- Carr, C. and P. Zube (2015). "Network autocorrelation of task performance via informal communication within a virtual world." Journal of Media Psychology: Theories, Methods, and Applications 27(1): 33-44.
- Cernicova-Buca, M. (2020). "Communication and Linguistic Competences for Middle Management: A Content Analysis of Job Advertisements." Scientific Bulletin of the Politehnica University of Timisoara, Transactions on Modern languages(19): 5-14.
- Chen, X., et al. (2020). "Integrating the bright and dark sides of communication visibility for knowledge management and creativity: The moderating role of regulatory focus." Computers in Human Behaviour 111(8).
- Covello, S. (2020). Teaching With Rich Media. Concord, NH, Granite State College.
- Crozier, M. and E. Friedberg (1993). Die Zwänge kollektiven Handelns: über Macht und Organisation, Hain.
- Daft, R. and R. Lengel (1983). "Information Richness. A New Approach to Managerial Behavior and Organization Design." Research in Organizational Behavior 6: 73.
- Daft, R. L., et al. (1987). "Message Equivocality, Media Selection, and Manager Performance: Implications for Information Systems." MIS Q. 11: 355-366.
- Deppermann, A. (2013). Interview als Text vs. Interview als Interaktion. Forum Qualitative Sozialforschung.
- Doppler, K. and C. Lauterburg (2019). Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt / New York, Campus
- Dresing, T. and T. Pehl (2018). Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg, Eigenverlag.
- Duden (2023). "<https://www.duden.de/rechtschreibung/virtuell>". from <https://www.duden.de/rechtschreibung/virtuell>
- Eichenlaub, A. (2010). Vertrauensaufbau bei virtueller Kommunikation durch Ähnlichkeitswahrnehmung Wiesbaden, Gabler Verlag / Springer Fachmedien

- Endreß, M. (2001). Vertrauen und Vertrautheit: phänomenologisch-anthropologische Grundlegung Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. M. O. Hartmann, Claus. Frankfurt a. M., Campus Verlag. Bd. 50: 161-202.
- Endreß, M. and J. Renn (2004). Einleitung der Herausgeber. Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt: eine Einleitung in die verstehende Soziologie A. Schütz, M. Endreß and J. Renn. Konstanz, UVK: 7-67.
- Engelhardt, K. (2020). Interne Kommunikation mit digitalen Medien : Learnings aus der Covid-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation. Wiesbaden, Springer Gabler.
- Fay, M. J. and S. L. Kline (2011). "Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting." *Journal of Applied Communication Research* 39(2): 144-163.
- Fay, M. J. and S. L. Kline (2012). "The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting." *Southern Communication Journal* 77(1): 61-76.
- Fish, R. S., et al. (1992). Evaluating video as a technology for informal communication. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. Monterey, California, USA, Association for Computing Machinery: 37-48.
- Fish, R. S., et al. (1993). "Video as a Technology for Informal Communication." *Communications of the ACM* 36(1): 48-61.
- Folger, J. P., et al. (2021). *Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups, and Organizations*. [S.l.], Routledge.
- Friebel, M., et al. (2003). "„Siehst du mich?“ - „Hörst du mich?“: Videokonferenzen als Gegenstand kommunikationswissenschaftlicher Forschung." *kommunikation@gesellschaft* 4: 1-22.
- Funder, M. (2008). Emotionen erwünscht? Emotionalität, Informalität und Geschlecht in wissensintensiven Unternehmen: 165-190.
- Funken, C. and I. Schulz-Schaeffer (2008). *Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen* Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Gehlen, A. (1966). *Der Mensch: seine Natur und seine Stellung in der Welt*. Königsstein am Taunus, Athenäum-Verl.
- Giddens, A. (2008). *Konsequenzen der Moderne* Berlin, Suhrkamp.
- Gilbert, D. U. (2005). "Kontextsteuerung und Systemvertrauen in strategischen Unternehmensnetzwerken." *Die Unternehmung* 59(5): 407-422.
- Goffman, E. (1963). *Behavior in Public Places: Notes on a Social Organization of Gatherings*. New York, Free Press.
- Goffman, E. (1996/1971). *Interaktionsrituale über Verhalten in direkter Kommunikation*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Goffman, E. (2003/1956). *The presentation of self in everyday life / Wir spielen alle Theater*. München, Piper.

- Goffman, E. (2018/1975). *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Griffith, T., et al. (2002). Conflict and virtual teams. *Virtual teams that work*. S. G. Cohen and C. B. Gibson. San Francisco, Jossey-Bass: 335-352.
- Guinea, A., et al. (2012). "A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning." *Information & Management* 49: 301–308.
- Habermas, J. L., Niklas (1990/1971). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: Was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Habscheid, S. (2001). *Empraktisches Sprechen in computergestützten Arbeitssettings. Neue Medien im Arbeitsalltag*. I. Matuschek, A. Henninger and F. Kleemann. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag: 17-36.
- Haines, R. (2020). "Activity Awareness, Social Presence, and Motivation in Distributed Virtual Teams." *Information & Management* 58: 103425.
- Handke, L. and S. Kauffeld (2019). "Alles eine Frage der Zeit? Herausforderungen virtueller Teams und deren Bewältigung am Beispiel der Softwareentwicklung." *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 50(1): 33-41.
- Handke, L., et al. (2019). "Teams, time, and technology: Variations of media use over project phases." *Small Group Research* 50(2): 266-305.
- Hausendorf, H. (2003). *Deixis and speech situation revisited: The mechanism of perceived perception*, Amsterdam; Philadelphia; J. Benjamins.
- Hausendorf, S. (2019). *Humor im Arbeitskontext: Über den Einsatz von konstruktivem und destruktivem Humor in der Arbeitswelt*, Imprint: Springer Gabler.
- Heim, T. (2017). *Räumliche Anforderungen bei der Konzeption von Orten virtuell- informeller Kommunikation (OviK) im Gebäudebestand und Neubau. Soziotechnische Gestaltung des digitalen Wandels - kreativ, innovativ, sinnhaft*. Brugg, Zürich, Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
- Herget, J. (2021a). *Kommunikation und Kollaboration in der digitalen Arbeitswelt. Digitale Unternehmenskultur: Strategien für die moderne Arbeitswelt*. J. Herget. Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden: 9-21.
- Herget, J. (2021b). *Digitale Unternehmenskultur: Strategien für die moderne Arbeitswelt* Wiesbaden, Springer
- Herrmann, T. (1994). Loss of Situative Context and its Relevance for Computer Mediated Communication and Cooperation. *NetWORKing: connecting workers in and between organizations*. A. Clement, P. Kolm and L. Wagner. Amsterdam, North-Holland Publishing Co.: 87–96.
- Herrmann, T. (2012). *Kreatives Prozessdesign: Konzepte und Methoden zur Integration von Prozessorganisation, Technik und Arbeitsgestaltung* Berlin, Heidelberg, Springer.

- Herrmann, T. and A. Kienle (2004). Kontextberücksichtigung als Kernaufgabe der Wissenskommunikation. *Wissenskommunikation in Organisationen*. R. Reinhardt and M. J. Eppler. Berlin, Heidelberg, Springer 50-68.
- Hertel, G., et al. (2004). "Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams." *European journal of work and organizational psychology* (Print) 13(1): 1-28.
- Hinds, P. and D. Bailey (2003). "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams." *Organization Science* 14: 615-632.
- Hinds, P. J. and M. Mortensen (2005). "Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication." *Organization Science* 16(3): 290-307.
- Hofner Saphiere, D. M. (1996). "Productive behaviors of global business teams." *International Journal of Intercultural Relations* 20(2): 227-259.
- Hohl, J. (2000). "Das qualitative Interview." *Zeitschrift für Gesundheitswissenschaften = Journal of public health* 8(2): 142-148.
- Hopf, C. (1978). "Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung / Pseudo-exploration – Thoughts on the techniques of qualitative interviews in social research." 7(2): 97-115.
- Hussain, M., et al. (2023). "Media, interpersonal communication, personal characteristics and online participation for climate change: structural equation modelling to determine digital discourse in Pakistan." *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Ishii, K., et al. (2019). "Revisiting media richness theory for today and future." *Human Behavior and Emerging Technologies* 1: 124-131.
- Jäckel, M. (2008). Ein Spiel zwischen Personen. Funktionen und Folgen der elektronischen Kommunikation in Unternehmen. *Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. C. Funken and I. Schulz-Schaeffer. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: 119-141.
- Jakobs, L. and L. Seifert (2020). So können Sie mit Ihrem Team arbeiten, wenn alle zu Hause sind. *Zeit online*.
- Jeong, Y.-S., et al. (2016). *Advances in Parallel and Distributed Computing and Ubiquitous Services: UCAWSN & PDCAT 2015 Singapore*, Imprint: Springer.
- Kaspersen, L. B. (1991). "Anthony Giddens: The Consequences of Modernity." 23(1): 112-114.
- Article published in: *Politica; Politica*, Bind 23 (1991) - 1
- Katz, D. and R. L. Kahn (1978). *The social psychology of organizations* University of Michigan, Wiley.
- Kauffeld, S., et al. (2019). *Organisationsentwicklung. Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. S. Kauffeld. Berlin, Springer: 73-104.

- Kauffeld, S., et al. (2016). "Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit." Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 47.
- Kaune, A. and A. S. Wagner (2016). Change Communication: Die Rede als Instrument im Kontext von Theorie, Empirie und Praxis, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klötzer, S., et al. (2017). "Gestaltung internetbasierter kollaborativer Team- und Projektarbeit." Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 48.
- Koch, T. and N. Denner (2022). "Informal communication in organizations: work time wasted at the water-cooler or crucial exchange among co-workers?" Corporate Communications 27(3): 494-508.
- Kolb, K. and W. H. Schmitz (2004). Einleitung. Sprache und Kommunikation. K. Kolb. Münster, Nodus: VII f.
- Konradt, U. and G. Hertel (2007). Telekooperation und virtuelle Teamarbeit. München, Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Koohborfardhaghighi, S., et al. (2016). A Study on the Connectivity Patterns of Individuals Within an Informal Communication Network. Advances in Parallel and Distributed Computing and Ubiquitous Services: UCAWSN & PDCAT 2015. J. J. J. H. Park, G. Yi, J. Young-Sik and H. Shen. Singapore, Springer 161-166.
- Krallmann, D. (1998). Perspektiven einer Kommunikationswissenschaft: Internationales Gerold-Ungeheuer-Symposium, Essen, 6. - 8.7.1995. 1. Münster, Nodus.
- Krämer, K. and A. Pfizenmayer (2020). Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19 : wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat – eine qualitative Studie. Web server without geographic relation, Web server without geographic relation (org), ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Kraut, R. E., et al. (1990). Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology. Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology, Beverly Hills, CA, Sage.
- Kuckartz, U. and S. Rädiker (2018). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Beltz Verlagsgruppe.
- Kühl, S. (2020). Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden, Springer VS
- Kuo, F.-Y. and C.-P. Yu (2009). "An Exploratory Study of Trust Dynamics in Work-Oriented Virtual Teams." J. Computer-Mediated Communication 14: 823-854.
- Ledbetter, A. M. (2014). "The Past and Future of Technology in Interpersonal Communication Theory and Research." Communication Studies 65(4): 456-459.
- Lee, S.-I. (2022). "The Impact of Communication on Leadership in Christian Education." 신학과 실천 80: 225-248.
- Lewicki, R. and B. Bunker (1996). Developing and Maintaining Trust in Working Relations: 114-139.
- Lo, S.-K. and T. Lie (2008). "Selection of communication technologies—A perspective based on information richness theory and trust." Technovation 28(3): 146-153.

- Loenhoff, J. (2010a). "“Nur dem, der das Glück verachtet, wird Erkenntnis”. The Mathematical Theory of Communication von Claude E. Shannon und Warren Weaver (1949)." *rezensionen : kommunikation : medien*.
- Loenhoff, J. (2010b). Fundierende Ebenen der Koorientierung und der Handlungskoordination. Die Körperlichkeit sozialen Handelns Soziale Ordnung jenseits von Normen und Institutionen. F. Böhle and M. Wehrich. Bielefeld, transcript: 59-78.
- Loenhoff, J. and H. W. Schmitz, Eds. (2015). *Telekommunikation gegen Isolation - Kommunikationswissenschaftliche Studien aus einem Modellprojekt in einer Klinik*. Wiesbaden, Springer.
- Lojeski, K. S. and R. R. Reilly (2021). *Die Macht der Virtuellen Distanz - Lösungen, mit denen Sie im digitalen Zeitalter und Homeoffice unausgeschöpfte Wettbewerbsvorteile erzielen können*. Weinheim, Wiley-VCH.
- Lowry, P., et al. (2006). "The impact of group size and social presence on small group communication: does computer mediated communication make a difference?" *Small Group Research* 37: 631-661.
- Luckmann, T. (1992). *Theorie des sozialen Handelns*. Berlin, de Gruyter.
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*. Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Major, P. and S. Spalek (2022). "Communication and Building Positive Relationships Within Project Teams in Non-governmental Organizations." *Scientific Papers of Silesian University of Technology* 68: 383-393.
- Mayo, E. (1977/1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York, Arno Press.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim, Basel, Beltz.
- Mayring, P. (2019). "Qualitative Content Analysis: Demarcation, Varieties, Developments." *Forum, qualitative social research* 20(3).
- McKendrick, R., et al. (2014). "Team Performance in Networked Supervisory Control of Unmanned Air Vehicles: Effects of Automation, Working Memory, and Communication Content." *Human factors* 56(3): 463-475.
- Meißner, S. (2017). *Techniken des Sozialen: Gestaltung und Organisation des Zusammenarbeitens in Unternehmen* Wiesbaden, Springer VS.
- Mok, D., et al. (2010). "Does Distance Matter in the Age of the Internet?" *Urban Studies* 47(13): 2747-2783.
- Mörike, F. (2022). *Working Misunderstandings: An Ethnography of Project Collaboration in a Multinational Corporation in India*. Bielefeld, transcript
- Morrison-Smith, S. and J. Ruiz (2020). "Challenges and barriers in virtual teams: a literature review." *SN Applied Sciences* 2.
- Motschnig-Pitrik, R. and D. Ryback (2016a). *Transforming Communication in Leadership and Teamwork: Person-Centered Innovations* Wiesbaden, Springer.

- Motschnig-Pitrik, R. and D. Ryback (2016b). Study on Personal Perceptions of Communication in Organizations. *Transforming Communication in Leadership and Teamwork: Person-Centered Innovations* 263-270.
- Müller, F., et al. (2017). "Virtuelle Arbeitsstrukturen durch Vertrauen, Zeitkompetenz und Prozessfeedback fördern." *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* 48(4): 279-287.
- Nadae, J. d. and M. Monteiro de Carvalho (2019). "Communication Management and Knowledge Management in complex projects: a literature review." *Revista de Gestão e Projetos* 10: 19-36.
- Nadae, J. d. and M. Monteiro de Carvalho (2021). "Exploring the Dyad Communication and Knowledge Management: A Study Investigating the Main Barriers in Complex Project Context." *Modern PM* 09(01): 219-241.
- Nakamura, Y. T. and J. Milner (2023). "Inclusive leadership via empathic communication." *Organizational Dynamics* 52(1).
- Nolte, A., et al. (2018). *Supporting Collaboration in Small Volunteer Groups with Socio-Technical Guidelines - ECSCW 2018 - Proceedings of the 16th European Conference on Computer Supported Cooperative Work*, Springer.
- Ortiz De Guinea, A., et al. (2012). "A meta-analysis of the consequences of virtualness on team functioning." *Information and Management* 49(6): 301-308-308.
- Ortmann, G. (2003). *Regel und Ausnahme: Paradoxien sozialer Ordnung*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Paulson, M. R., et al. (2022). "Telemedicine allows for effective communication between a medically complex cancer patient and his virtual hospital medical team." *Clinical case reports* 10(10): 1-4.
- Peñarroja, V., et al. (2022). "Reducing Relationship Conflict in Virtual Teams With Diversity Faultlines: The Effect of an Online Affect Management Intervention on the Rate of Growth of Team Resilience." *Social Science Computer Review* 40(2): 388-404.
- Persson, J. and L. Mathiassen (2014). "Investigating Multimodal Communication in Virtual Meetings: The Sharing of Dynamic Representations." *Communications of the Association for Information Systems* 34(3).
- Popitz, H. (1964). *Technik und Industriearbeit: Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie*. Tübingen, Mohr (Siebeck).
- Porschen, S. (2008). *Austausch impliziten Erfahrungswissens: Neue Perspektiven für das Wissensmanagement*. Wiesbaden, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Possamai-Inesedy, A. (2012). *Faceless and facework commitment: An exploration of birthing women's trust toward expert systems within a risk society*. *Pregnancy: Risk Factors, Management and Recovery* T. Altamirano-Frias. U.S., Nova Science Publishers, Inc.: 148-164.
- Przyborski, A. and M. Wohlrab-Sahr (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* Oldenbourg, De Gruyter

- Reicher, S. D., et al. (1995). "A Social Identity Model of Deindividuation Phenomena." *European Review of Social Psychology* 6(1): 161-198.
- Roethlisberger, F. J. and W. J. Dickson (1976/1939). *Management at the Worker*. Cambridge/Massachusetts, University Press.
- Rosen, E. (1996). *Personal Videoconferencing*. Greenwich, Manning Publications Co.
- Roth, P. (2019). *Wie Gelegenheiten Ratgebernnetzwerke strukturieren. Kultursensible Untersuchung im Kontext von Innovationsprojekten in Unternehmen*. Wiesbaden, Springer.
- Schäpers, P., et al. (2020). "'Like will to Like' or 'Opposites Attract'? Management Board Diversity Affects Employer Attractiveness." *Gender in Management ahead-of-print*.
- Schaubroeck, J. and A. Yu (2017). "When does Virtuality Help or Hinder Teams? Core Team Characteristics as Contingency Factors." *Human Resource Management Review* 27: 635-647.
- Schmitz, H. W. (1998). *Vom Sprecher zum Hörer: Kommunikationswissenschaftliche Beiträge zur Gesprächsanalyse* Münster, Nodus.
- Schmitz, H. W. (2018). „Aber die Frage ist gerade, ob es nicht im Wesen der Sache liegt, daß es auch in der Wissenschaft Mode gibt.“. Claude E. Shannons Diagramm eines allgemeinen Kommunikationssystems und seine Rezeption in Sprach- und Kommunikationswissenschaft. *Beiträge zur Geschichte der Sprachwissenschaft*. G. Haßler and A. Rüter. Münster, Nodus. 28: 95-154.
- Schneider, K., et al. (2008). *Beyond Documents: Visualizing Informal Communication - 2008 3rd International Workshop on Requirements Engineering Visualization, REV'08. Requirements Engineering Visualization, 2008. REV '08.*: 31-40.
- Schnettler, B. (2007). Alfred Schütz. *Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung*. R. Schützeichel. Konstanz, UVK 102-117.
- Schorn, A. (2000). "Das "themenzentrierte Interview". Ein Verfahren zur Entschlüsselung manifester und latenter Aspekte subjektiver Wirklichkeit." *Forum: Qualitative Social Research* 1(2).
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Los Angeles, SAGE.
- Schreyögg, G. and D. Geiger (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* Wiesbaden, Gabler.
- Schultz, T. (2001). "Mediatisierte Verständigung / Distance Communication." *Zeitschrift für Soziologie* 30(2): 85-102.
- Schulz-Schaeffer, I. and C. Funken (2008). *Das Verhältnis von Formalisierung und Informalität betrieblicher Arbeits- und Kommunikationsprozesse und die Rolle der Informationstechnik. Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. C. Funken and I. Schulz-Schaeffer. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften: 11-39.

- Schütz, A. (1964). Making Music Together. Alfred Schütz: Collected Papers II. Studies in Social Theory. A. Brodersen. United States, North America, Springer Netherlands: 159-178.
- Schütz, A. (1971). Gesammelte Aufsätze 1: Das Problem der sozialen Wirklichkeit. Den Haag, Nijhoff.
- Schütz, A. (2004). □Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt: Eine Einleitung in die verstehende Soziologie Konstanz, UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Schützeichel, R. (2007). Handbuch Wissenssoziologie und Wissensforschung. Konstanz, UVK
- Shannon, C. E. (1956). "The zero error capacity of a noisy channel." IEEE Trans. Inform. Theory 2(3): 8-19.
- Shannon, C. E. and W. Weaver (1964). □The□ mathematical theory of communication, Univ. of Illinois Press.
- Short, J., et al. (1976). The Social Psychology of Telecommunications. London, New York, Sydney, Toronto, John Wiley & Sons.
- Steigleder, S. (2008). Die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse im Praxistest: eine konstruktiv kritische Studie zur Auswertungsmethodik von Philipp Mayring. Marburg, Tectum-Verl.
- Tajfel, H. and J. C. Turner (2004). The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. Political psychology: Key readings. J. T. Jost and J. Sidanius. New York, NY, Psychology Press: 276-293.
- Thenen Menna Bareto, V. v. (2011). Wie relevant kann informelle Kommunikation für Lernende Organisationen sein? Berlin, Freie Universität.
- Thomas, E. (2013). "Supplier integration in new product development: Computer mediated communication, knowledge exchange and buyer performance." Industrial Marketing Management 42: 890-899.
- Torjus, N. (2014). Kommunikation in Organisationen. Die Bedeutung der Führung für die Qualität der organisationsinternen Kommunikation. Berlin, Freie Universität Berlin.
- Trevino, L. K., et al. (1987). "Media Symbolism, Media Richness, and Media Choice in Organizations:A Symbolic Interactionist Perspective." Communication Research 14(5): 553-574.
- Tuckman, B. W. (1965). "Developmental Sequence in small groups." Psychological Bulletin 63: 384-399.
- Ungeheuer, G. (1974). "Kommunikationssemantik: Skizze eines Problemfeldes." Zeitschrift für Germanistische Linguistik 2(1): 1-24.
- Ungeheuer, G. (2004a). Sprache als Informationsträger. Sprache und Kommunikation. K. Kolb, Nodus: 13-21.
- Ungeheuer, G. (2004b). Kommunikative und extrakommunikative Betrachtungsweisen in der Phonetik. Sprache und Kommunikation. K. Kolb. Münster, Nodus: 22-34.
- Ungeheuer, G. (2004c). Sprache und Kommunikation Münster, Nodus-Publ.

- Ungeheuer, G. (2005). "Die kybernetische Grundlage der Sprachtheorie von Karl Bühler." *Kodikas/Code. Ars Semeiotica: An International Journal of Semiotics* 28(1-2): 41-57.
- Ungeheuer, G. (2010). Einführung in die Kommunikationstheorie, Nodus Publ.
- Ungeheuer, G. (2017a). Vor-Urteile über Sprechen, Mitteilen, Verstehen. *Kommunikationstheoretische Schriften I. Sprechen, Mitteilen, Verstehen. Mit einer Einleitung von Johann G. Juchem und einem Nachwort von Hans-Georg Soeffner und Thomas Luckmann.* Kolb-Albers and H. W. Schmitz. Münster, Nodus: 206-241.
- Ungeheuer, G. (1987/2017b). *Kommunikationstheoretische Schriften I. Sprechen, Mitteilen, Verstehen. Mit einer Einleitung von Johann G. Juchem und einem Nachwort von Hans-Georg Soeffner und Thomas Luckmann.* Münster, Nodus.
- Upmeyer, A. (1985). *Soziale Urteilsbildung.* Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz, Kohlhammer.
- Valitova, A. and D. Besson (2021). "Interpersonal communications at core of conflicts' escalation in organization. The interplay of interpersonal communication escalation, people's habitus and psycho-sociological processes are more important than contextual factors." *Journal of Organizational Change Management* 34(1): 3-27.
- Viererbl, B., et al. (2022). "'You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen': informal communication during remote work." *Journal of Communication Management* 26(3): 331-348.
- von Groddeck, V. and S. M. Wilz (2015). *Formalität und Informalität in Organisationen* Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der verstehenden Soziologie.* Tübingen, Mohr.
- Weber, M. (2004). Die 'Objektivität' sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, *Institut für Höhere Studien (IHS):* 45-100.
- Weber, M. (2005). *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie.* Frankfurt a. M., Zweitausendeins.
- Wildfeuer, Janina et al. (2020). „Multimodalität: Grundlagen, Forschung und Analyse – Eine problemorientierte Einführung. Berlin/Boston: De Gryter.
- Winkler, R. (2018). "Communication Audit and Knowledge Management Audit as Kinds of Internal Audits in the Management of Intangible Assets of an Organization." *Management Science* 23(2): 41-47.
- Wirtz, A. (2013). "„Warte, ich guck mal, ob der da ist...!“. Private Kommunikation in der Videokonferenz und räumliche Orientierung im Interaktions-Hybrid. *Online-Diskurse. Theorien und Methoden transmedialer Online-Diskursforschung.* C. Fraas, S. Meier and C. Pentzold. Köln, Herbert von Halem. 285-312.
- Wirtz, A. (2014). *Neue Formen multimodaler Kommunikation. Eine empirische, methodenkritische Untersuchung zu ihren Grundlagen und Dimensionen am Beispiel Videokonferenz.* Aachen, Shaker

- Wirtz, A. (2015). Multimodale Kommunikation im Interaktionsverbund. Telekommunikation gegen Isolation. Kommunikationswissenschaftliche Studien aus einem Modellprojekt in einer Klinik. J. Loenhoff and H. W. Schmitz. Wiesbaden, Springer VS: 259-298.
- Wu, G., et al. (2010). "Effects of Perceived Interactivity, Perceived Web Assurance and Disposition to Trust on Initial Online Trust." *Journal of Computer-Mediated Communication* 16(1): 1-26.
- Yaghmai, M. B., Thea Kristine (2021). Leader's Social Presence and Work Engagement in Virtual Teams: The Moderating Role of Media Richness. *Leadership and Organizational Psychology*. Handelshøyskolen BI, BI Norwegian Business School.
- Zabel, S., et al. (2022). "Social norms and webcam use in online meetings." *Frontiers in Psychology* 13.
- Zerfaß, A., et al. (2020). "Organisation der Kommunikationsfunktion: Grundmodelle und Benchmarking." *Handbuch Unternehmenskommunikation*: 1-20.

Angaben zur Autorin

Dr. phil. Angelika Wirtz M.A. ist Kommunikationswissenschaftlerin und Organisationsmanagerin mit den Arbeitsschwerpunkten hybride Kommunikation und soziale Interaktion im Kontext Gesundheit. Sie ist bis Sommer 2024 tätig im WIR – Walk In Ruhr, Zentrum für Sexuelle Gesundheit und Medizin in Bochum. Kontakt: a.wirtz@gmx.com.

Außerdem in dieser Reihe erschienen

SDT Discussion Paper Nr. 1 (2022)

Sandra Jaworeck, Markus Hertwig, Philipp Lorig, Oliver Thünken & Carsten Wirth

Betriebliche Auswirkungen der Covid-19 Pandemie. Empirische Befunde aus dem Verarbeitenden Gewerbe.

SDT Discussion Paper Nr. 2 (2023)

Deborah Domnik (2023)

A Glimpse Behind the (Pay-)Wall.

Arbeitsbedingungen im Kontext digitalisierter Sexarbeit am Beispiel von OnlyFans

SDT Discussion Paper Nr. 3 (2023)

Markus Hertwig & Christian Papsdorf (2023)

What Shapes Work on Online Labour Markets? A Systematic Literature Review

SDT Discussion Paper Nr. 4 (2024)

Thomas Reinhardt (2024)

Solidarität in der Plattformökonomie. Rider beim Lieferdienst Gorillas