



Frank Kleemann, Timo Leontaris

Grenzen der Virtualisierung?

Zum Wandel von Arbeitskommunikation in ortsungebundener Arbeit

<https://doi.org/10.1515/arbeit-2023-0009>

Zusammenfassung: Seit Beginn der Corona-Pandemie wird immer mehr Arbeit (zumindest anteilig) ortsungebunden außerhalb des Betriebs verrichtet, eine Tendenz, die aller Voraussicht nach auch in Zukunft bestehen bleiben wird. Der vorliegende Beitrag untersucht auf der Grundlage narrationsorientierter Interviews mit Universitätsangehörigen, wie sich die Kommunikation von Bürobeschäftigten durch eine zunehmende räumliche Distanz zwischen diesen gewandelt hat. Der Beitrag skizziert die Funktionalität von (teil)virtualisierter Kommunikation sowie die Veränderungen, die sich für arbeitsbezogenen sowie informellen Austausch zwischen Beschäftigten ergeben. Die Befunde verweisen auf wesentliche Veränderungen der kollaborativen Arbeitspraxis: Sowohl arbeitsprozessbezogene als auch informelle Kommunikation werden ausgedünnt, was im Ergebnis zu einer stärker individualisierten Praxis des Arbeitens sowie einer zunehmenden zwischenmenschlichen Distanz in virtuellen Arbeitssettings führt.

Schlüsselwörter: Arbeitskommunikation, Arbeitspraxis, Home Office, Kooperation, virtualisierte Arbeit

Limits of virtualization?

On the change of communication in remote work

Abstract: The COVID-19-Pandemic has led to considerably more remote work, a trend that is likely to continue in the future. Based on 23 narration-oriented interviews with university employees, the article examines how the communication of office workers has changed due to an increasing share of collaboration in

Prof. Dr. Frank Kleemann, Timo Leontaris, Universität Duisburg-Essen, Professur für Arbeit und Organisation, Institut für Soziologie, Lotharstr. 63, 47057 Duisburg, Deutschland.
E-Mail: frank.kleemann@uni-due.de, timo.leontaris@uni-due.de

spatial distance. The article outlines the functionality of (partially) virtualized communication as well as the changes brought about for work-related and informal exchange between employees. The findings point to significant changes in collaborative work practice: both work process related and informal communication are thinned out, resulting in a more individualized practice of working as well as increasing interpersonal distance in virtual work settings.

Keywords: workplace communication, work practice, working from home, cooperation, virtualized work

1 Einleitung

Mit der fortschreitenden Digitalisierung von Arbeitsmitteln und Arbeitsgegenständen erweitern sich auch fortlaufend die Möglichkeiten, Arbeitsprozesse von räumlicher Kopräsenz zu entkoppeln. Büroarbeit kann zunehmend *ortsungebunden*, also der Möglichkeit nach ebenso am betrieblichen Arbeitsplatz wie an (tendenziell beliebigen) anderen Orten verrichtet werden (Kleemann 2023a). Damit verändern sich zugleich die Formen betrieblicher Kooperation und Kommunikation. Das unfreiwillige massenhafte Realexperiment der Verlagerung betrieblicher Büroarbeit ins Home Office seit dem Ausbruch der Corona-Pandemie im Frühjahr 2020 hat dies jüngst auf weithin sichtbare Weise vor Augen geführt. Arbeiten im Home Office – zuvor nur selektiv und anteilig gewährt – wurde quasi über Nacht zu einer neuen Arbeitsrealität für viele Beschäftigte. Jene, die selbst umfassende praktische Erfahrungen mit der Arbeitsform und ihrer (betrieblichen wie insbesondere privaten) Funktionalität gemacht haben, äußern mehrheitlich den Wunsch nach einer Verfestigung des anteiligen Arbeitens im Home Office (Emmler/Kohlrausch 2021). Dies schafft – auch wenn deren Bewertungen des Home Office heterogen sind – Handlungsdruck für Organisationen, Home Office dauerhaft als reguläres Element betrieblicher Arbeitsorganisation zu etablieren (vgl. Kleemann 2023b), sodass im Bereich der Büroarbeit dauerhaft umfassende Veränderungen der Arbeitspraxis zu erwarten sind.

Aus der (zumindest anteiligen) Arbeit Vieler im Home Office ergeben sich neue betriebliche Bedarfe der Steuerung von Arbeit und Veränderungen individueller Arbeits- und Alltagspraktiken (vgl. ifaa 2020; Ahlers u.a. 2021). Ebenso verändert sich notwendigerweise auch die Form der betrieblichen Kooperation und Kommunikation, da Wege gefunden werden müssen, vormals kopräsente Zusammenarbeit medienvermittelt auch in räumlicher Distanz funktional zu gestalten. Der vorliegende Beitrag nutzt eine empirische Untersuchung von Univer-

sitätsangehörigen während der Corona-Pandemie, um generelle, potenziell auch auf Büroarbeit insgesamt übertragbare strukturelle Veränderungen dieser kollektiven betrieblichen Arbeitspraxis zu identifizieren, die aus anteilig am Betriebsort und anteilig „virtualisiert“, d.h. medienvermittelt in räumlicher Distanz zum Betrieb vollzogenen Arbeitszusammenhängen resultieren. Der Analysefokus liegt auf der arbeitsbezogenen Kommunikation und den damit verbundenen Veränderungen der betrieblichen Kooperation. Der Blick auf die *Praxis* der Arbeitskommunikation adressiert zugleich einen in der arbeitssoziologischen Forschung bislang wenig zentralen Gegenstand.

In Abschnitt 2 erfolgen allgemeine konzeptionelle Klärungen und eine Durchsicht der vorliegenden Befunde zur Kooperation und Kommunikation in virtualisierten Arbeitszusammenhängen. Abschnitt 3 umreißt das methodische Vorgehen und die empirische Basis unserer auf qualitativen Interviews basierenden Untersuchung zum Arbeiten im Home Office während der Corona-Pandemie an den drei Ruhr-Universitäten. Zentrale Befunde zu den Veränderungen der Arbeitskommunikation in virtualisierten Arbeitszusammenhängen werden in Abschnitt 4 präsentiert und in Abschnitt 5 thesenförmig-verallgemeinernd zur Diskussion gestellt.

2 Kooperation und Kommunikation in virtualisierten Arbeitszusammenhängen

Generell vollzieht sich arbeitsbezogene Kooperation in Organisationen im Rahmen formal organisierter Abläufe als „Prozess der gemeinsamen Aufgabenbewältigung, in dem zwei oder mehr Individuen eine Aufgabe bewusst und planvoll zusammen bearbeiten“ (Bolte u.a. 2008, 23; siehe auch Böhle/Bolte 2002; Bolte u.a. 2001). Im Arbeitsprozess bestehen mehr oder weniger große (und betrieblich mehr oder weniger intendierte) Handlungsspielräume für die Arbeitenden, die Praxis der Kooperation zu gestalten. Kommunikation als „spezifische Interaktion zwischen mindestens zwei Personen“ (Bolte u.a. 2008, 22 unter Rekurs auf Krömmelbein 2004) ist Voraussetzung und Folge von Kooperation zugleich. Arbeitskommunikation beruht in der Praxis „auf der Verzahnung von formaler, zweck-rational strukturierter Kommunikation und informalen Kommunikationsprozessen“ (Krömmelbein 2004, 68). Der primäre Bezugspunkt von Arbeitskommunikation kann unmittelbar aufgabenbezogen, mittelbar aufgabenbezogen, arbeitsprozessbezogen im weiteren Sinne, auf betriebliche Kontexte oder auf Privates und Freizeit bezogen sein. Die Sprecher:innen können (primär) in der Rolle als

Inhaber:in der jeweiligen betrieblichen Position, als einfaches Organisationsmitglied oder als Privatperson kommunizieren. Weitergehend differenziert, dient Arbeitskommunikation *erstens* der Mitteilung an andere in einseitiger Form nach dem Sender-Empfänger-Modell. Die Mitteilung kann an Einzelne oder an Personengruppen adressiert sein; sie erfolgt in Abhängigkeit vom Kommunikationsmedium in Kopräsenz, medienvermittelt-synchron oder medienvermittelt-asynchron; und je nach Sprecherrolle im hierarchischen Gefüge des Betriebs entweder vertikal (top-down oder bottom-up) oder horizontal. *Zweitens* erfüllt sie Zwecke der Koordination, Verständigung und Absprache in Bezug auf gesetzte arbeitsbezogene Ziele entweder bilateral oder multilateral (mit der eigenen Arbeitseinheit bzw. Teilen davon oder mit Betriebsexternen). *Drittens* umfasst sie (ergebnisoffene) Verständigungsprozesse der gemeinsamen Zielfindung und -setzung, Sondierung und Ideenfindung. Und viertens schließlich dient sie informellen Zwecken im weitesten Sinne: sei es der wechselseitigen (informellen) Unterstützung bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben, des Austauschs von betriebsbezogenen (Kontext-)Informationen oder des nicht arbeitsbezogenen privaten Austauschs – der aber die wichtige latente Funktion hat, Sozialität als Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und niedrigschwellige arbeitsbezogene Kommunikation und Kooperation herzustellen.

Die bereits im Home Office in der Corona-Pandemie ersichtlichen strukturellen Veränderungen der *kollektiven* betrieblichen Arbeitspraxis und des betrieblichen Kommunikations- und Kooperationszusammenhangs, die sich in dauerhaft „virtualisierten“ Konstellationen – d.h. in der Regel teils medienvermittelt in räumlicher Distanz und teils vor Ort im Betrieb – ergeben, sind bislang nicht systematisch erforscht.¹ Der Fokus der vorliegenden Forschung zum Home Office in der Pandemie richtet sich ganz überwiegend auf die Auswirkungen auf die *individuelle* Arbeits- und Alltagspraxis der Beschäftigten und auf die Gestaltung formaler Rahmenbedingungen für individuelle Home-Office-Arrangements (vgl. Lott 2020; Emmler/Kohlrausch 2021; Carstensen u.a. 2022). Erkenntnisse über die zu erwartenden strukturellen Veränderungen der kollektiven Arbeitspraxis finden sich aber in (überwiegend schon älteren) Untersuchungen zur alternierenden Teleheimarbeit:

Untersuchungen zum Home Office bzw. in älterer Diktion zur Tele(heim)arbeit *einzelner* Beschäftigter einer Arbeitsgruppe, die zumindest anteilig zu Hause

¹ Die Literatur zu temporären, in der Regel projektbezogen arbeitenden „virtuellen Teams“ (vgl. Ale Ebrahim u.a. 2009), in denen die Teammitglieder häufig nur parallel zu anderen Aufgaben mitarbeiten, wird im Folgenden nicht berücksichtigt, da sich hier keine *dauerhafte* Veränderung des zentralen Arbeitszusammenhangs ergibt.

arbeiten, weisen aus, dass ein reibungsloses und funktionales Arbeiten in mehrfacher Hinsicht voraussetzungsvoll ist. Förderlich sind insbesondere Aufgabenzuschnitte, die einen geringen Kollaborationsbedarf aufweisen (Godehardt 1994) und stark kognitiv-wissensbasiert sind (Mergener 2020). Außerdem wird als Voraussetzung ein gewachsenes Vertrauensverhältnis insbesondere zwischen Mitarbeiter:innen und Vorgesetzten, aber auch zwischen Kolleg:innen konstatiert (Jäckel/Rövekamp 2001; siehe auch Büssing/Broome 1999; Büssing 2001). Dieser Befund älterer Studien mag auch der großen Vorsicht geschuldet sein, mit der in jener Zeit Teleheimarbeitsarrangements eingerichtet wurden; er wirft aber zugleich die Frage auf, inwieweit in langfristig virtualisierten Arbeitskonstellationen ein solches Vertrauensverhältnis mit und zwischen neuen Mitarbeiter:innen wie beim Arbeiten in betrieblicher Kopräsenz überhaupt wachsen kann. Das Home Office in der Corona-Pandemie konnte darauf noch bauen.

Erste vorliegende Befunde zum Home Office in der Corona-Pandemie (exploratisch: Frodermann u.a. 2021; Ahlers u.a. 2021) weisen darauf hin, dass eine funktionale betriebliche Zusammenarbeit auf Distanz auch in Konstellationen mit überwiegend oder vollständig virtualisierter Kooperation mehr oder weniger gut aufrechterhalten werden konnte (und die Effizienz zum Teil auch höher sein kann als in Kopräsenz). Allerdings beziehen sich diese Untersuchungen notwendigerweise nur auf einen mehr oder minder kurzfristigen Zeithorizont. Zugleich wird ersichtlich, dass der nicht unmittelbar auf die Erledigung von Aufgaben bezogene Austausch mit Kollegen leidet (Carstensen u.a. 2022). Bereits Kleemann (2005) diagnostiziert hierzu eine „Ausdünnung betrieblicher Sozialzusammenhänge“ durch die räumliche Distanzierung einzelner Kolleg:innen im Home Office, die neben dem im engeren Sinne informellen persönlichen Austausch auch die Ebene „halbformeller“, also dem arbeits- und betriebsbezogenen Austausch im weiteren Sinne dienender Kommunikation betrifft (sei es der „Flur-funk“, mikropolitische Verständigung untereinander oder genereller wechselseitiger Austausch über die Erledigung von Aufgaben).

Die leitende Frage nach den Veränderungen der (kollektiven) Arbeitspraxis und speziell der Arbeitskommunikation in (dauerhaft) virtualisierten Arbeitszusammenhängen wird im Folgenden auf der Grundlage einer eigenen qualitativen Untersuchung zum Arbeiten im Home Office während der Corona-Pandemie adressiert.

3 Empirisches Vorgehen

Empirische Grundlage sind 23 explorativ angelegte, narrationsorientierte leitfadengestützte Interviews mit Beschäftigten aus Verwaltung und Wissenschaft an der Universitätsallianz Ruhr (UA Ruhr) zu Veränderungen der berufsbezogenen Mobilität und der veränderten Arbeits- und Kooperationspraxis durch das Arbeiten im Home Office,² die zwischen Herbst 2021 und Sommer 2022 mit spezifischem Fokus auf Home Office geführt und orientiert an der dokumentarischen Methode (vgl. Kleemann u.a. 2013, 63–110, 153–195, 204–229; Nohl 2017) ausgewertet wurden. Ergänzend wurden zur Validierung der Befunde 51 weitere, zwischen Sommer 2020 und Frühjahr 2021 mit Fokus auf berufsbezogene Mobilität geführte narrationsorientierte Leitfadeninterviews, bei denen das Thema Home Office ein integraler Bestandteil war, hinzugezogen.³

Das narrationsorientierte Interviewverfahren zielte darauf ab, den Befragten zu ermöglichen, die eigene Perspektive und ihnen relevant erscheinende Aspekte möglichst unbeeinflusst durch die Interviewenden zu entfalten und vermittelt über Stegreiferzählungen konkreter einzelner Arbeitssituationen und -abläufe sowie summarisch-beschreibende Darstellungen die eigene Arbeitspraxis darzustellen. Das Sampling erfolgte im Sinne der Grounded-Theory-Methodologie (Glaser/Strauss 1967) mittels einer sukzessiven Auswahl kontrastierender Fälle nach theoretischen Kriterien (Theoretical Sampling), zielte also nicht auf *statistische* Repräsentativität in Bezug auf das Untersuchungsfeld Universitäten. In methodologischer Hinsicht sind die nachfolgenden Befunde insofern *prinzipiell* verallgemeinerbar, als die Auswertungslogik sich auf die *Entdeckung* von auf die Arbeitspraxis bezogenen *allgemeinen* Zusammenhängen, Strukturen und Mechanismen auf der empirischen Grundlage von Einzelfällen richtet, die potenziell auch für andere, strukturell gleiche Arbeitskontakte gelten (können).

2 Die UA Ruhr setzt sich aus der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund und der Universität Duisburg-Essen zusammen.

3 Die Interviews wurden im Rahmen des Verbundprojekts InnaMoRuhr (Konzept einer integrierten, nachhaltigen Mobilität für die Universitätsallianz Ruhr, <https://innamo.ruhr/>) erhoben, welches das Ziel einer nachhaltigeren Gestaltung der Mobilität an den Ruhr-Universitäten verfolgt. Aufgrund der Corona-Pandemie-bedingten weitreichenden Verlagerung von Büroarbeitsplätzen ins Home Office und des damit einhergehenden stark veränderten Pendelverhaltens von Beschäftigten wurde eine ergänzende Untersuchung zur neuen Arbeitsrealität im Home Office konzipiert, um den gewandelten Arbeitsalltag und daraus resultierende Veränderungen für die Mobilität von Beschäftigten zu untersuchen.

Die befragten Beschäftigtengruppen an den drei Universitäten sind keineswegs „repräsentativ“ für Büroarbeit in all ihren Spielarten, umfassen aber eine größere Bandbreite von Sachbearbeitungstätigkeiten bis hin zu Expert:innenarbeit mit mehr oder minder hohen Graden an Spezialisierung und Arbeitsteiligkeit. Auch bei dem an Universitäten zentralen Arbeitsbereich Lehre und Forschung handelt es sich um Tätigkeiten, die zu einem mehr oder minder hohen Anteil an Schreibtisch und Computer verrichtet werden, also um Formen von Büroarbeit (z.B. Vor- und Nachbereitung der Lehre, Auswertung von Forschungsdaten, Verfassen wissenschaftlicher Veröffentlichungen). Einen Überblick über das Sample und zentrale Merkmale der untersuchten Fälle gibt Tabelle 1.

Die nachfolgend in Abschnitt 4 präsentierten empirischen Befunde können *unmittelbar* nur eine Geltung für das Untersuchungsfeld selbst beanspruchen; eine weitergehende Generalisierbarkeit der Befunde erscheint jedoch plausibel. Inwieweit diese Muster aufgrund andersartiger Konstellationen auch in anderen Ausprägungen von Büroarbeit Gültigkeit haben, bleibt aber weiteren empirischen Untersuchungen vorbehalten. Um diese sowie den Fachdiskurs anzuregen, werden in der Diskussion der Befunde in Abschnitt 5 zugespitzte generalisierende Thesen über strukturelle Veränderungen betrieblicher Kooperation im Kontext virtualisierter Büroarbeit formuliert.

Tab. 1: Überblick über Sample und wichtige Merkmale

Fall	Tätigkeit/Funktion	zentrale Aufgabenbereiche	Kollaborationsgrad	Beschäftigtengruppe	VZ/TZ
01	Laborant:in	Labortätigkeit	hoch	TV Fak.	VZ
	Verwaltungsangest.	Koordination	hoch	TV zentr.	
02	Weiterbildung	Lehre	eher gering	wiss. Pers.	VZ
		Dienstleistung (Beratung)	gering		
	Verwaltungsangest.	Sachbearbeitung	gering		
03	Studienkoordinator:in	Koordination	eher hoch	wiss. Pers.	TZ
		Dienstleistung (Beratung)	gering		
04	Oberingenieur:in	Koordination	hoch	wiss. Pers.	VZ
		Forschung	hoch		
		Lehre	gering		

Fall	Tätigkeit/Funktion	zentrale Aufgabenbereiche	Kollaborationsgrad	Beschäftig- tengruppe	VZ/ TZ
05	Personaler:in	Sachbearbeitung	gering	TV zentr.	TZ
06	Professor:in	Forschung	mittel	wiss. Pers.	VZ
		Lehre	gering		
		akad. Selbstverwaltung	ehrer hoch		
07	Sozialwissenschaftler:in	Forschung	ehrer gering	wiss. Pers.	TZ
		Lehre	ehrer gering		
08	Informatiker:in	Forschung	mittel	wiss. Pers.	VZ
		Lehre	gering		
09	Studienkoordinator:in	Sachbearbeitung	ehrer gering	TV Fak.	VZ
		Koordination	hoch		
10	Forschungs-koordinator:in	Koordination	ehrer hoch	wiss. Pers.	VZ
		Sachbearbeitung	ehrer gering	TV Fak.	
11	Hochschul- didaktiker:in	Lehre	gering	wiss. Pers.	VZ
		Dienstleistung (Workshops, Coaching)	ehrer gering		
		Koordination	hoch		
12	Medien- didaktiker:in	Dienstleistung (Workshops)	gering	wiss. Pers.	VZ
		Forschung	mittel		
		Lehre	gering		
13	Lehrkraft für besondere Aufgaben	Lehre	gering	wiss. Pers.	VZ
14	Verwaltungsangest.	Sachbearbeitung	gering	TV Fak.	TZ
15	Ingenieur:in	Lehre	gering	wiss. Pers.	VZ
		Dienstleistung (Workshops, Coaching)	gering		
16	Physiker:in	Forschung	gering	wiss. Pers.	VZ
		Lehre	gering		

Fall	Tätigkeit/Funktion	zentrale Aufgabenbereiche	Kollaborationsgrad	Beschäftigtengruppe	VZ/TZ
17	Sozialwissenschaftler:in	Forschung	mittel	wiss. Pers.	TZ
		Lehre	gering		
18	Datenmanager:in IT	IT	eher gering	TV zentr.	VZ
19	Ingenieur:in	Labortätigkeit	hoch	TV Fak.	VZ
		Koordination	mittel		
20	stellv. Bereichsleiter:in	Leitungsaufgaben	mittel	wiss. Pers.	VZ
		Dienstleistung (Coaching)	gering		
		Lehre	gering		
	+ selbstst. Tätigkeit	Dienstleistung (Coaching)	gering		
21	Fakultäts-assistent:in	Sachbearbeitung	gering	TV Fak.	VZ
		akad. Selbstverwaltung	eher hoch		
		Koordination	eher hoch		
22	Theolog:in	Forschung	eher hoch	wiss. Pers.	VZ
		Lehre	gering		
		akad. Selbstverwaltung	mittel		
23	Assistent:in Bereichsleiter:in	Sachbearbeitung	eher gering	TV zentr.	VZ

Legende: VZ/TZ = vollzeit-/teilzeitbeschäftigt; Tätigkeit/Funktion = zentrale Funktion in der Organisation bzw. bei wissenschaftlichem Personal an Fakultäten mit Lehr- und Forschungsaufgaben; Fachdisziplin; zentrale Aufgabenbereiche = Funktionsbereiche der Tätigkeit; Beschäftigtengruppe: wiss. Pers. = wissenschaftliches Personal (einschl. Professor:innen) vs. TV = Mitarbeiter:innen in Technik und Verwaltung, Zusatz Fak. vs. zentr.: in Fakultät vs. in der zentralen Verwaltung angesiedelt (wiss. Pers.: alle in Fakultäten); Kollaborationsgrad: Intensität der Kooperation im Arbeitsalltag, fünfstufig: gering – eher gering – mittel – eher hoch – hoch.

4 Befunde

Nachfolgend werden zentrale Befunde zur Funktionalität virtualisierter Kommunikation, zum arbeitsbezogenen Austausch und zu den Veränderungen informeller Kommunikation präsentiert.

4.1 Funktionalität von virtualisierter Kommunikation

Ein zentrales Thema ist die veränderte Kommunikationsintensität in virtualisierten Settings, die verglichen mit koprässenter Zusammenarbeit unmittelbare Auswirkungen auf die (wahrgenommene) Funktionalität der Kooperation mit sich bringt. Im Folgenden werden zentrale Befunde dazu und ihre Implikationen für den Arbeitsprozess erörtert, die sich insbesondere auf den synchronen Austausch per Videokonferenz beziehen.

4.1.1 Ergebnisorientierteres Arbeiten

Mehrere Befragte thematisieren explizit, dass im synchronen Austausch über Videokonferenztools der unmittelbar arbeitsbezogene Austausch als konzentrierter und zielorientierter wahrgenommen wird. So führt ein wissenschaftlich Beschäftigter zu seinen Erfahrungen mit medienvermittelter Kommunikation aus:

„Ja, ich würde aber behaupten, dass [der Austausch] tatsächlich an manchen Stellen funktionaler ist, weil viel Blabla wegfällt, den man sonst irgendwie so dann in Präsenz halt macht, einfach irgendwie zwischen Tür und Angel noch was quatschen, oder sonst wie. Ich habe oftmals den Eindruck, dass so Online-Meetings effizienter sind.“

Dabei wird immer wieder darauf verwiesen, dass der gemeinsame synchrone Austausch über Videokonferenztools in Relation zu Präsenzmeetings eine Reduktion der Kommunikationsmöglichkeiten und damit eine Fokussierung der Kommunikation in der Gruppe bewirkt. Verstärkt wird dies dadurch, dass virtuelle Meetings von der Sitzungsleitung in der Regel straffer organisiert sind als in Kopräsenz. Daher entfallen gegenüber Meetings in Kopräsenz Möglichkeiten zu beiläufigen Gesprächen (die für die sozialen Beziehungen zwischen den Beschäftigten förderlich sind, siehe 4.3) und zum gemeinsamen „Abschweifen“ aller Beteiligten (das unerwartete Gesprächsverläufe, u.a. auch kreative Lösungsansätze hervorbringen kann). Gleichzeitig wird eben diese Reduktion an spontaner Kommunikation („Blabla“) und die Fokussierung auf unmittelbare arbeitsbezogene

Inhalte insgesamt als effizienzfördernd wahrgenommen. Dieser effizienzsteigernde Charakter virtualisierten Austauschs wird für einige der Befragten dadurch verstärkt, dass Arbeit mittels digitaler Tools einen zusätzlichen Vorteil mit sich bringt: Dokumente können während des gemeinsamen Austauschs in Echtzeit von mehreren Teilnehmenden bearbeitet werden, sodass unmittelbare Arbeitsergebnisse zu sehen sind.

Videokonferenzen als das zentrale Medium gruppenbezogener Kommunikation erweisen sich aus Sicht der Befragten besonders dort als funktional, wo es um wechselseitige Information oder sachbezogenen Austausch geht und wenig komplexe Gegenstände behandelt werden. Demgegenüber verweisen einige Befragte explizit darauf, dass Videokonferenzen für ergebnisoffene Verständigungs- und Aushandlungsprozesse (z.B. offene Diskussionen, kreative Prozesse oder Entscheidungsfindung in kontroversen Fragen), in denen unterschiedliche Interessen, Emotionen und Gruppendynamiken eine Rolle spielen, deutlich weniger funktional sind als Meetings in Kopräsenz. Wesentliche Gründe dafür sind die weitgehende Linearität der Abfolge von Wortbeiträgen in Videokonferenzen sowie die eingeschränkten Möglichkeiten zum parallelen Sprechen beispielsweise durch Zwischenrufe, die in Kopräsenz unmittelbar Resonanz in der Interaktionssituation erzeugen. Zudem ist die Koordination von Redebeiträgen in digitalen Settings eine Herausforderung. Daher können, abhängig von der Art und Weise der Moderation eines Meetings, relevante Inhalte oder Einwände übergangen werden. Die Explikation inhaltlicher Einwände in Diskussionen wird maßgeblich erschwert; eine Tendenz, die mit steigender Teilnehmerzahl noch deutlich stärker wird. Insgesamt limitiert medienvermittelte Kommunikation das Reflexionspotenzial und wird zu solchen Zwecken von den Befragten ganz überwiegend nicht als adäquater Ersatz für kopräsenzen Austausch angesehen.

4.1.2 Sekundäre Effekte der Kommunikation über Videokonferenzsysteme

Medienvermittelte Kommunikation verändert das Setting, in dem arbeitsbezogener Austausch stattfindet: Es gibt nur einen gemeinsam geteilten virtuellen Raum, innerhalb dessen kommuniziert wird. So berichten Beschäftigte davon, dass sich in physischer Präsenz Gesprächspartner durch direktes Anschauen adressieren lassen, während in einer Videokonferenz die gesamte Teilnehmerschaft (unfreiwillig) Teil des kommunikativen Akts ist. Ein ungestörter bilateraler Austausch im Vorfeld eines Meetings oder ein beiläufiger Austausch durch Zusammenstecken der Köpfe mit der Nachbarin ist (abgesehen von Chatfunktionen) nicht möglich. Zudem erzeugt medienvermittelte Kommunikation ein kommuni-

katives Setting, in dem die Kommunizierenden sich unter permanenter Beobachtung fühlen (können). Eine wissenschaftliche Beschäftigte führt dazu aus:

„Das kann was extrem Voyeuristisches haben, wenn man jetzt in größerer Runde ist und wenn immer der, der den Sprecherturn hat, [...] und wo man dann so sagt, boah ey, wie siehst du denn aus? [...] Also, man muss sich irgendwie auch zeigen, kann auf mich eine Macht ausüben, indem man nämlich auf mich eine Lupe setzen kann. Ich kann nichts dagegen tun.“

Auch weitere Beschäftigte thematisieren, dass sie sich mitunter mit einer dauerhaften Herausforderung zur Selbstpräsentation konfrontiert sehen, die bis zum Gefühl einer potenziellen permanenten Überwachung und Beurteilung der eigenen Person durch andere reichen kann. Anders als in Kopräsenz, in der das Anstarren einer Person auffallen und Möglichkeiten zur Intervention bieten würde, wohnt Online-Meetings eine eigene Machtdynamik inne: Den Beschäftigten ist unklar, ob und von welchen Kommunikationspartner:innen sie genauer beobachtet werden, sodass es keinerlei Interventionsmöglichkeiten für sie gibt.

Neben der veränderten Machtdynamik in virtualisierten Settings haben Videokonferenztools auch grundlegende Auswirkungen auf die Art und Weise, wie die Beschäftigten ihr Gegenüber wahrnehmen und mit diesem kommunizieren. Anders als in Situationen, in denen Personen physisch kopräsent sind und gegenseitig ihre Mimik, Gestik und Körpersprache in einer Situation unmittelbar wahrnehmen können, verändert medial vermittelte Kommunikation diese Wahrnehmungsformen. Dreidimensionale Bilder werden auf zwei Dimensionen reduziert, wodurch „die Menschen wirklich nur noch flach und quadratisch sind“ (Beschäftigte:r Verwaltung). Kommuniziert wird von den Teilnehmenden überwiegend frontal in die Kamera und mit einem angepassten, reduzierten Repertoire an Mimik und Gestik, da diese im medialen Setting nur begrenzt ihre Funktion erfüllen können. Mehrere Befragte thematisieren, dass die veränderte Körpersprache dazu führt, dass medienvermittelter Kommunikation ein erhöhtes Potenzial von Missverständnissen und Konflikten innewohnt. Anders als in Face-to-face-Situationen lassen sich kritische Situationen dabei nicht durch eine deeskalierende Körpersprache entschärfen.

4.2 Arbeitsbezogene Kommunikation

Ebenso wie die kollektive Kommunikation in der Arbeitsgruppe verändern sich auch die Möglichkeiten des bilateralen arbeitsbezogenen Austauschs in (teil)virtualisierten Settings. Hier verweisen unsere Befunde insbesondere auf zwei wesentliche Veränderungen der Kommunikationsdynamik.

4.2.1 Rückgang synchron-arbeitsbezogener Kommunikation

Viele Befragte thematisieren, dass (teil)virtualisierte Arbeitssettings unmittelbare Auswirkungen auf den arbeitsbezogenen Austausch haben. Aufgrund fehlender Präsenz besteht oft Unkenntnis darüber, welche Kolleg:innen sich zu welchem Zeitpunkt an welchem Ort mit welcher Aufgabe beschäftigen. Zugleich gibt es nicht die Möglichkeit, niedrigschwellig kurze arbeitsbezogene Nachfragen an Kolleg:innen zu richten. Eine wissenschaftliche Beschäftigte führt dazu aus:

„Ja, es kommt so ein bisschen drauf an, worum es geht. In den meisten Fällen ist es so, dass alles über E-Mail verläuft, was ich sehr schade finde, weil ich von meinen Kollegen kaum noch was mitbekomme und man nicht unbedingt weiß, wer bearbeitet wann was in welcher Form. [...] In meiner Präsenzphase war es anders, da saßen wir halt hier so im Büro zusammen und konnten mal kurz eben Nachfragen stellen.“

Auch weitere Beschäftigte berichten davon, dass sich arbeitsprozessbezogener Austausch bei virtualisierten Arbeitssettings hin zu asynchroner schriftlicher Kommunikation vor allem via E-Mail verschiebt, da es in räumlich dislozierten Arbeitsplatzkonstellationen nicht ohne weiteres möglich ist, den persönlichen Kontakt zu suchen, um etwa kurze sachbezogene Fragen zu klären. Und die Hemmschwelle dafür, auf kurzem Wege telefonisch zu kommunizieren, ist aufgrund der Ungewissheit, wo sich Kolleg:innen gerade befinden und ob sie gerade bei der Arbeit sind, hoch (wie auch im Hinblick auf informellen Austausch, siehe 4.3). So führt beispielsweise eine Verwaltungsbeschäftigte ihre Befürchtungen aus, dass Kolleg:innen einen Anruf während der Arbeit im Home Office als störend empfinden könnten:

„Also das [telefonieren] machen wir komischerweise eher selten. Also warum das so gekommen ist, weiß ich gar nicht. Das könnte man ja auch machen. Vielleicht auch, weil man den anderen nicht stören möchte, weil man ja doch immer zu Hause ist. [...]. Das ist so die Hemmschwelle halt wahrscheinlich, so, dass man da so das Gefühl hat, man dringt ja doch irgendwo in die Privatsphäre ein und nicht im Büro. Da stört man nicht so leicht.“

In der Konsequenz thematisieren auch andere, dass eigentlich telefonisch im kurzen Dialog leicht zu klärende Fragen oft zunächst unbeantwortet bleiben, da die vorhandene Alternative asynchroner schriftlicher Kommunikation zu ihrer Klärung nicht funktional ist. Daraus resultiert eine stärkere Zentrierung der Arbeitsausführung auf die einzelnen Beschäftigten. Sie versuchen Probleme und Fragen zunächst eigeninitiativ zu lösen und wenden sich nur bei anhaltenden oder drängenden Problemen bilateral mit einem Hilfegesuch an Kolleg:innen oder Vorgesetzte. Direkte, spontane Kommunikation findet meist nur noch dort statt, wo es um sehr drängende Angelegenheiten geht. Kleine prozessbezogene

Fragen (z.B.: „Wie würdest Du das formulieren?“) entfallen bei nahezu allen Befragten in räumlich getrennten Arbeitssettings gänzlich.

Insgesamt verweisen unsere Auswertungen darauf, dass im Resultat sowohl die Tendenz, Aufgaben stärker eigenverantwortlich zu bearbeiten, als auch die Formen der veränderten Kommunikation insgesamt zu einer Reduktion (arbeits-)prozessbezogener Kommunikation sowie einer relativen Zunahme asynchronschriftlicher Verständigung führen.

Auch Gespräche „zwischen Tür und Angel“, die sich in Kopräsenz mitunter situativ ergeben, finden laut den Befragten bei fehlendem Face-to-face-Kontakt nicht mehr statt. Solche Gespräche dienen neben der informellen Kommunikation (siehe 4.3) häufig auch dem unmittelbar arbeitsbezogenen Austausch und haben eine koordinierende Funktion, um Absprachen auf kurzem Dienstweg zu treffen, Feedback einzuholen oder gemeinsam arbeitsbezogene Handlungen und Entscheidungen in der Arbeitseinheit zu reflektieren.

4.2.2 Ausdehnung und Verdichtung von Arbeitskommunikation

Während sich bei bilateralem Austausch ein Rückgang arbeitsbezogener Kommunikation feststellen lässt, machen einige Beschäftigte mit kollaborationsintensiven Tätigkeiten gegenteilige Erfahrungen. In kopräsenten Konstellationen sorgen raum-zeitliche Restriktionen dafür, dass Termine nicht beliebig aneinandergereiht werden können. Virtualisierte Kommunikation hingegen unterliegt diesen Einschränkungen nicht. Mittels Videokonferenzen können sich Beschäftigte ortsunabhängig im Team zusammenschließen. Personen in kollaborationsintensiven Tätigkeiten berichten davon, dass diese niedrigschwelligere Möglichkeit des gemeinsamen Austauschs die Anzahl der Meetings deutlich erhöht. Ein Verwaltungsbeschäftigte resümiert:

„Aber hat schon unterm Strich die Arbeitsabläufe verkompliziert, deutlich verkompliziert. Und unter völligem Wegfall von jeglicher Vorbereitungszeit für das nächste Gespräch. Man fällt wirklich x.59 aus einer Konferenz raus und 00 geht die nächste los. Und man bereitet sich im Prinzip, so ist es mir gegangen, geht mir immer noch so, man bereitet sich innerhalb eines Gesprächs auf dieses Gespräch vor. Und es fehlt so völlig diese kreative Zeit, wo man einfach mal für andere, also wenn andere es beobachten würden, mit dem Kaffee grenzdeabil aus dem Fenster guckend, einfach mal so überlegt, was könnte ich tun? Also es gibt keinerlei Pausenzeiten mehr. Es ist nur noch Volldampf.“

Auch weitere Beschäftigte in kollaborationsintensiven Tätigkeiten mit wechselnden Bezugsgruppen erleben dadurch eine enorme terminliche Verdichtung in ihrem Arbeitsalltag, wobei permanent kommuniziert wird: Oft schließt eine Video-

konferenz nahtlos an die vorausgegangene an, sodass betroffene Personen in ihrem Arbeitsalltag immer weniger Kommunikationspausen haben. Im Resultat führt dies dazu, dass eine gewissenhafte Vor- oder Nachbereitung von Terminen nicht mehr möglich ist und auch Räume für Reflexions- oder Kreativprozesse zunehmend verschwinden.

Diese Praxis der immer engeren Taktung von Terminen und der dauerhaften Versetzung in den Modus des Kommunizierens wirkt sich unmittelbar auf die Arbeitspraxis betroffener Personen aus: Beschäftigte in entsprechend kommunikationsintensiven Arbeitszusammenhängen sehen sich einem zunehmenden Zeitdruck ausgesetzt. Als Reaktion darauf haben sie häufig „mehrere Fenster auf“ und erledigen parallel zur Videokonferenz gleichzeitig andere Arbeitsaufgaben mittels weiterer, überwiegend asynchroner Kommunikations- und Kollaborationsmedien. Daraus resultiert, dass eine Videokonferenz nicht die ungeteilte Aufmerksamkeit hat, sondern parallel beispielsweise E-Mails beantwortet oder Chats genutzt werden, um die Phasen, in denen man keinen aktiven Gesprächsbeitrag hat, möglichst gut zu nutzen. Auf diese Weise etablieren sich aufgrund von Zeitdruck Muster einer parallelen Nutzung mehrerer Kommunikationskanäle und Kooperationstools. Betroffene berichten davon, dass die zunehmende Verdichtung ihrer Arbeit in körperlicher und geistiger Ermüdung resultiert und sowohl am Ende des Arbeitstags als auch währenddessen unmittelbar spürbar wird: Direkte Folgen der immer strafferen Zeitplanung durch die zunehmende Anzahl an Meetings im Arbeitsalltag sind beispielsweise das Auslassen oder regelmäßige Verschieben von Mahlzeiten und Biopausen, sodass Betroffene die Reetablierung eines gesunden Arbeitsrhythmus als besonders herausfordernd wahrnehmen.

4.3 Informelle Kommunikation

Die räumliche Trennung von Personen, die virtualisiert an unterschiedlichen Orten arbeiten, verändert auch die informelle betriebliche Alltagskommunikation signifikant, wie über alle Fälle hinweg in unterschiedlichen Facetten berichtet wird. Das betrifft nicht nur den Wegfall sozialer Anlässe zum gemeinsamen Austausch wie des gemeinsamen Gangs in die Cafeteria oder Mensa/Kantine. In Präsenz entsteht ein nicht unerheblicher Teil des bilateralen und kollektiven Austauschs unter den Beschäftigten anlasslos und spontan, sei es in der Kaffeeküche oder auf dem Gang, während eines Meetings beim beiläufigen bilateralen Austausch mit dem Sitznachbarn oder auch nur per Blickkontakt und Gestik/Mimik; und wenn man im gleichen Büro arbeitet, auch „auf Zuruf“. Diese Gele-

genheiten entfallen, wenn Beschäftigte nicht mehr am selben Ort arbeiten. Eine leitende Beschäftigte aus der Verwaltung führt hierzu aus:

„Ja, das ist dann auch so, vielleicht haben Sie da auch die Erfahrung gemacht, dieses, am Rande eines Gesprächs erfährt man noch etwas anderes, das fällt eben weg, weil man, wenn man mal über Flurfunk oder wenn man mal über den Campus läuft, dann normalerweise dann Menschen begegnet, mit denen man nicht so regelmäßig zu tun hat, dann spricht man über etwas und findet gleichzeitig heraus, das gibt ja noch andere Überschneidungen und andere Themen, die man gemeinsam hat, und dann plötzlich spricht man auch noch über andere Dinge. Das ergibt sich dann so ein bisschen natürlicher, wenn man aufeinandertrifft.“

Das anlasslose Gespräch führt unintendiert auch zum Austausch über eigentlich nicht virulente Themen. In medienvermittelten Settings dominiert demgegenüber anlassbezogene Kommunikation. Der kommunikative Akt setzt zunächst eine bewusste medienvermittelte Kontaktaufnahme (z.B. den Griff zum Telefon oder das Anschreiben via Mail oder Chat) für einen gezielten inhaltlichen Austausch voraus. Zudem berichten Beschäftigte davon, dass es bei der gezielten Kontaktaufnahme per Telefon bei Kolleg:innen im Home Office eine Hemmschwelle zu überwinden gilt, da ein Anruf zum Zweck eines informellen Austauschs als potenzielle „Störung“ des anderen erscheint, was dadurch befördert wird, dass wegen der räumlichen Distanz unklar ist, ob und womit Arbeitskolleg:innen gerade beschäftigt sind. Gespräche bzw. Inhalte, die über den rein arbeitsbezogenen Austausch hinausgehen, verringern sich daher in virtualisierten Arbeitskontexten deutlich.

Vor diesem Hintergrund thematisieren mehrere Befragte eine Erosion der zwischenmenschlichen Verbundenheit aufgrund des Mangels an persönlichem Kontakt und privaten und eigentlich beiläufigen Informationen, die für die soziale Beziehung und das Gefühl einer kollegialen Bindung konstitutiv sind. Insbesondere freundschaftlich-kollegiale Beziehungen, die sich rein über die gemeinsame Tätigkeit ergeben haben, können darunter leiden, woraus auf Dauer auch eine weniger vertrauensvolle Zusammenarbeit resultieren kann. Insofern kann der fehlende Austausch über private Aspekte unter Kolleg:innen dazu führen, dass aus der räumlichen Distanz zwischen den Beschäftigten auch zwischenmenschliche Distanz erwächst.

Aus Sicht der Befragten betrifft der Rückgang von anlasslosem und spontanem Austausch in (teil)virtualisierten Arbeitskontexten nicht nur den im engeren Sinne informellen persönlichen Austausch, sondern auch die Möglichkeiten für den Austausch über arbeits- und betriebsbezogene Belange im weiteren Sinne, wie eine wissenschaftliche Beschäftigte exemplarisch erläutert:

„Das [Austauschen] ist weniger geworden. Ich habe jetzt gerade gestern noch ein Telefonat mit einer Kollegin gehabt, die sagte, ja hast du schon gehört, der und der hört auf? Nein, also das findet eigentlich gar nicht mehr statt. Es sei denn, man trifft sich dann im Privaten noch mal [...], dass man dann irgendwann auch bei der Arbeit landet, da hört man sowas, aber ansonsten, nein. Da ist man dann auf offizielle Informationen angewiesen, die über Verteiler kommen oder auf der Webseite stehen, aber so, ja.“

Auch weitere Befragte berichten, dass der Wegfall dieser Formen des Austauschs dazu führt, dass Informationsflüsse unterschiedlichster Art, die in kopräsenten Settings ganz beiläufig entstehen und die über die reine Informationsvermittlung hinaus auch einen koordinierenden Charakter haben, nicht mehr aufrechterhalten werden können. Dies kann zur Folge haben, dass wesentliche Informationen für innerbetriebliche Abläufe, ein gegenseitiges Verständnis oder arbeitsbezogene Entscheidungen fehlen, wodurch Konfliktpotenziale entstehen.

5 Diskussion

Unsere empirischen Befunde verweisen auf deutliche Veränderungen der Kommunikation und der Zusammenarbeit in Arbeitseinheiten, in denen die (meisten) Beschäftigten regelmäßig außerhalb der zentralen Betriebsstätte arbeiten. Zentrale Erkenntnisse werden nachfolgend in generalisierender Absicht thesenförderig zugespitzt und zur weiteren empirischen Überprüfung in anderen empirischen Feldern zur Diskussion gestellt:

1) Aufgrund der in medienvermittelten Arbeitskontexten höheren Hemmschwellen zur Kontaktaufnahme über synchrone, aber auch asynchrone Kommunikationsmedien (Höflich 1996; Kleemann 2005) wird die bilaterale Kommunikation auf Distanz deutlich ausgedünnt.

Unsere Befunde verweisen darauf, dass diese Hemmschwellen nicht allein auf inhärente Eigenschaften von Kommunikationsmedien zurückzuführen sind: Auch arbeitsweltlich geteilte kulturelle Vorstellungen darüber, wann man Andere kontaktieren kann und wann man sie nicht stören sollte, bewirken eine Reduktion der synchronen Kontaktaufnahme. Grundlegend ist die dominante Vorstellung, dass man sich beim Arbeiten im Betrieb per Definition „auf Arbeit“ befindet und damit auch prinzipiell ansprechbar ist, weil es sich um einen primär kooperativen Arbeitszusammenhang handelt. Demgegenüber dominiert bezüglich des Home Office die Vorstellung, dass der oder die andere sich zugleich in seiner oder ihrer Privatsphäre befindet, auch wenn er oder sie dort arbeitet, sodass man sich nicht sicher sein kann, ob er oder sie sich gerade „bei der Arbeit“ befindet oder nicht. Wenn nicht, dann sollte man möglichst nicht stören; wenn doch, dann soll-

te man die Person, die ja gerade „ihre Arbeit macht“, ebenfalls nicht ohne guten Grund bei ihrer Arbeitstätigkeit unterbrechen, die (anders als im kollaborativen betrieblichen Arbeitskontext) als eine rein individuell erbrachte angesehen wird.

2) Medienvermittelte Kommunikation reduziert neben dem direkt arbeitsbezogenen Austausch auch die Möglichkeiten und Formen des informellen (und „halb-formellen“) Austauschs untereinander, der dadurch erodiert – aus Kommunikation auf Distanz wird distanzierte Kommunikation.

Die Reduktion anlassloser und spontaner Kommunikation im virtualisierten Arbeitsalltag bewirkt auf Dauer eine deutliche Verringerung zwischenmenschlicher Bindung und Verbundenheit. Auch wichtige arbeitskontextbezogene Informationen werden nicht mehr wie in Kopräsenz transportiert. Dass die bilaterale Kommunikation sich insgesamt verringert, wird – vor allem im Hinblick auf den sozialen Austausch unter Kolleg:innen – als Verlust wahrgenommen (vgl. hierzu auch Carstensen u.a. 2022). Andererseits wird dies *tätigkeitsbezogen* aber häufig als positiv bewertet, weil auch als störend empfundene (arbeitsbezogene wie informelle) Kommunikation sich reduziert und man seine Aufgaben effizienter erledigen kann (vgl. Vogl/Kratzer 2015). Dies deckt sich mit aktuellen Befunden von Frodermann u.a. (2021), die aufzeigen, dass Beschäftigte, die während der Pandemie mindestens anteilig im Home Office gearbeitet haben, eine insgesamt gestiegene Effizienz ihrer (individuellen) Arbeit wahrnehmen. Zugleich können technische Störungen der medienvermittelten Kommunikation jedoch zu Effektivitätseinbußen führen und insbesondere technisch wenig versierte Personen vor besondere Herausforderungen stellen (vgl. Kremer/Janneck 2013).

3) Befördert durch die in These 1 und 2 benannten Entwicklungen vollzieht sich ein tendenzieller Wandel der Zusammenarbeit von einer prozess- zu einer ergebnisbezogenen (individuellen) Praxis des Arbeitens.

Beschäftigte arbeiten angesichts der hohen Hemmschwellen der individuellen Kontaktaufnahme über synchrone Kommunikationsmedien im Arbeitsalltag vermehrt isoliert vor sich hin und suchen selbstständig nach Lösungen für Probleme (sei es der Umgang mit Nicht-Standard-Fällen oder die Bearbeitung einer fachlich-inhaltlichen Problemstellung), für die sich ggf. bereits durch ein kurzes Gespräch mit bzw. eine Einschätzung von Kolleg:innen ein Ansatz finden ließe. Die arbeitsbezogene Kommunikation mit Arbeitskolleg:innen reduziert sich, und der Arbeitsprozess wird stärker um die eigene Person zentriert. Kommuniziert wird vermehrt nur über (Zwischen-)Ergebnisse der Arbeit und nicht über den Arbeitsprozess: Wie Arbeitsergebnisse zustandekommen und welche Probleme auf dem Weg zu überwinden sind, gerät in den Hintergrund und bleibt den einzelnen Beschäftigten selbst überlassen.

4) *Die Funktionalität von medienvermittelter Kommunikation wird vor allem dort als hoch eingeschätzt, wo sich (wie vor allem im IT-Bereich) bereits seit Längerem Routinen der virtuellen Zusammenarbeit im Arbeitsprozess etabliert haben.*

Das verweist darauf, dass der Übergang auf virtualisierte Kooperation einen Lernprozess der Beschäftigten und der jeweiligen Arbeitseinheiten erfordert, den es von Seiten des Betriebs aktiv zu unterstützen und zu begleiten gilt (siehe hierzu exemplarisch Lott 2020; Ahlers u.a. 2021; Hartmann u.a. 2019). So legen beispielsweise die Befunde einer Untersuchung von kleinen und mittleren Betrieben nahe, dass gemeinsame Präsenztage im Betrieb aus Sicht der Beschäftigten wichtig sind, damit gegenseitiges Vertrauen und ein Teamgefühl erhalten bleiben (Kaczynska/Kümmerling 2021).

5) *Videokonferenzen als das aktuell zentrale Medium gruppenbezogener Kommunikation haben ambivalente Effekte auf den arbeitsbezogenen Austausch, und ihre medialen Spezifika stellen neuartige Herausforderungen für die Beteiligten.*

Videokonferenzen sind funktional für den sachbezogenen Austausch (z.B. wechselseitige Information, Terminabsprachen); bei komplexen Verständigungs- und Aushandlungsprozessen hingegen wirken mediale Beschränkungen des Kommunikationsmediums sich negativ auf die Effizienz des kollaborativen Arbeitsprozesses aus. Aufgrund der reduzierten körpersprachlichen Ausdrucksmöglichkeiten wohnt Videokonferenzen ein erhöhtes Konfliktpotenzial inne, ein Aspekt, der häufig unterschätzt wird (vgl. Breisig 2020). Anders als in Präsenz lassen sich Konflikte im virtuellen Raum dadurch schlechter deeskalieren. Darüber hinaus sind Videokonferenzen von anderen Machtdynamiken als kopräsente Settings geprägt.

6) *Bei kollaborationsintensiven und hoch arbeitsteiligen Tätigkeiten mit wechselnden Bezugsgruppen lässt sich vor allem aufgrund der zeitlichen Expansion von Online-Meetings ein spezifisches Muster der „Überkommunikation“ identifizieren.*

Diese Überkommunikation ist gekennzeichnet durch eine möglichst zeiteffiziente Nutzung mehrerer Kommunikations- und Kooperationstools mit korrespondierender paralleler Beanspruchung der Beschäftigten. Zudem gehen Online-Meetings häufig nahtlos ineinander über, sodass auch arbeitsbezogene Ruhepausen wegfallen. Dabei entwickeln sich mitunter Formen „interessierter Selbstgefährdung“ (Krause u.a. 2015), wobei Beschäftigte den Arbeits- und Gesundheitsschutz zugunsten einer immer stärkeren Arbeitsverdichtung vernachlässigen. In weniger kollaborationsintensiven Tätigkeiten hingegen nimmt die arbeitsbezogene Kommunikation tendenziell ab und findet fast nur noch mit direkten Kolleg:innen statt.

6 Fazit und Ausblick

Insgesamt hat die räumliche Distanz der Beschäftigten in virtualisierten Arbeitszusammenhängen vor allem zwei wesentliche Effekte für die kollaborative Arbeitspraxis: Zum einen verringert sich die unmittelbar arbeitsbezogene Kommunikation, was wiederum einen tendenziellen Wandel von einer prozess- zu einer ergebnisbezogenen und stärker individualisierten Praxis des Arbeitens bewirkt. Zum anderen verringert die Reduktion anlassloser und spontaner Kommunikation den Austausch über mittelbar arbeitsbezogene Belange und befördert die zwischenmenschliche Distanz der Beschäftigten.

Die im Titel formulierte Frage nach *Grenzen* der Virtualisierung stellt sich dahingehend, dass mit den beschriebenen (und möglichen weiteren, noch nicht identifizierten) Entwicklungen betrieblicher Kommunikation in virtualisierten Arbeitszusammenhängen auf Dauer massive Beschränkungen eines *funktionalen* betrieblichen Kooperationszusammenhangs einhergehen könnten. Um negativen Entwicklungstendenzen entgegenzuwirken, ist daher die betriebliche Arbeitsorganisation massiv gefordert.

Es gilt abschließend darauf zu verweisen, dass die hier vorgelegten Befunde zum Teil bereits in sich nach Arbeitskontexten differenziert und nicht allgemeingültig sind, teils ambivalenten Charakter haben und auf einem selektiven Sample basieren, das nur die Entdeckung der dort virulenten Entwicklungstendenzen ermöglicht. So enthielt das Sample beispielsweise keine systematisierbaren Befunde zur Nutzung von Kollaborationstools in (teil)virtualisierten Arbeitszusammenhängen. Weitere empirische Studien in variierenden Branchen und Arbeitskontexten sind daher dringend erforderlich. Tentativen Charakter haben die Befunde auch deshalb, weil sie Momentaufnahmen darstellen und weil sie auf Einzelinterviews Beschäftigter basieren und nicht auf umfassenderen, multiperspektivischen Fallstudien von realen Arbeitsgruppen als ganzen, die spezifischere Befunde bezüglich der *gemeinsamen* Arbeitspraxis ermöglichen würden.

Literatur

- Ahlers, Elke, Sandra Mierich, Aline Zucco (2021): Homeoffice: Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSIReport, No. 65. Düsseldorf: WSI
- Ale Ebrahim, Nader, Shamsuddin Ahmed, Zahari Taha (2009): Virtual teams: a literature review; in: Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 3, 3, 2653–2669

- Böhle, Fritz, Annegret Bolte (2002): *Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag*. Frankfurt a.M., New York: Campus
- Bolte, Annegret, Fritz Böhle, Ursula Carus (2001): *Kooperation und betriebliche Reorganisation. Zum Funktionswandel informeller Kommunikation*. München: ISF München
- Bolte, Annegret, Judith Neumer, Stephanie Porschen (2008): *Die Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie*. Berlin: edition sigma
- Breisig, Thomas (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit; in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74, 3, 188–194
- Büssing, André (2001): *Telearbeit und die Rolle von Vertrauen*; in: Ingo Matuschek, Annette Henninger, Frank Kleemann (Hg.): *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 89–108
- Büssing, André, Patrick Broome (1999): *Vertrauen unter Telearbeit*; in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 43, 3, 122–133
- Carstensen, Tanja, Christoph Krause, Ingo Matuschek, Frank Kleemann, Sandra Mierich (2022): *Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice*; in: *Arbeit*, 31, 1–2, 195–213
- Emmler, Helge, Bettina Kohlrausch (2021): *Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4*. WSI Policy Brief Nr. 52. Düsseldorf: WSI. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_pb_52_2021.pdf
- Frodermann, Corinna, Philipp Grunau, Georg-Christoph Haas, Dana Müller (2021): *Homeoffice in Zeiten von Corona: Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche*. IAB-Kurzbericht, No. 5/2021. Nürnberg: IAB
- Glaser, Barney G., Anselm L. Strauss (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: de Gruyter
- Godehardt, Birgit (1994): *Telearbeit. Rahmenbedingungen und Potentiale*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Hartmann, Veit, Nora Johanna Schüth, Catharina Stahn, Ufuk Altun (2019): *Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit*; in: GfA, Dortmund (Hg.): *Frühjahrskongress 2019*, Beitrag A.11.1
- Höflich, Joachim R. (1996): *Technisch vermittelte interpersonale Kommunikation. Grundlagen, organisatorische Medienverwendung, Konstitution „elektronischer Gemeinschaften“*. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hg.) (2020): *Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit*. Berlin: Springer Vieweg
- Jäckel, Michael, Christoph Rövekamp (2001): *Alternierende Telearbeit. Akzeptanz und Perspektiven einer neuen Form der Arbeitsorganisation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Kaczynska, Jennifer, Angelika Kümmerling (2021): *Flexibel in Zeit und Raum – Gelingensbedingungen von Homeoffice und mobiler Arbeit in KMU*; in: Thomas Haipeter, Fabian Hoose, Sophie Rosebohm (Hg.): *Arbeitspolitik in digitalen Zeiten. Entwicklungslinien einer nachhaltigen Regulierung und Gestaltung von Arbeit*. Baden-Baden: Nomos, 83–108
- Kleemann, Frank (2005): *Die Wirklichkeit der Teleheimarbeit. Eine arbeitssoziologische Untersuchung*. Berlin: edition sigma
- Kleemann, Frank (2023a): *Mobile und ortsungebundene Arbeit*; in: Rainer Bohn, Hartmut Hirsch-Kreinsen, Sabine Pfeiffer, Mascha Will-Zocholl (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industrie- soziologie*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos, 265–268
- Kleemann, Frank (2023b): *Home Office/Tele(heim)arbeit*; in: Rainer Bohn, Hartmut Hirsch-Kreinsen, Sabine Pfeiffer, Mascha Will-Zocholl (Hg.): *Lexikon der Arbeits- und Industrie- soziologie*. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos, 193–197

- Kleemann, Frank, Uwe Krähnke, Ingo Matuschek (2013): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer VS
- Krause, Andreas, Martial Berset, Klaus Peters (2015): Interessierte Selbstgefährdung – von der direkten zur indirekten Steuerung; in: Arbeitsmedizin Sozialmedizin Umweltmedizin, 50, 3, 164–170
- Kremer, Melanie, Monique Janneck (2013): Kommunikation und Kooperation in virtuellen Teams; in: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 44, 4, 361–371
- Krömmelbein, Silvia (2004): Kommunikativer Stress in der Arbeitswelt. Zusammenhänge von Arbeit, Interaktion und Identität. Berlin: edition sigma
- Lott, Yvonne (2020): Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance notwendig?. WSI Report, No. 54. Düsseldorf: WSI. https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=8828
- Mergener, Alexandra (2020): Berufliche Zugänge zum Homeoffice. Ein tätigkeitsbasierter Ansatz zur Erklärung von Chancenungleichheit beim Homeofficezugang; in: Christian Ebner, Andreas Haupt, Britta Matthes (Hg.): Berufe und soziale Ungleichheit (= Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Sonderheft 72). Wiesbaden: Springer VS, 511–534
- Nohl, Arnd-Michael (2017): Interview und Dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis. 5. Auflage. Wiesbaden: Springer VS
- Vogl, Gerlinde, Nick Kratzer (2015): Zuhause – unterwegs – beim Kunden: wenn die Arbeit viele Orte hat; in: Nick Kratzer, Wolfgang Menz, Barbara Pangert (Hg.): Work-Life-Balance – eine Frage der Leistungspolitik. Analysen und Gestaltungsansätze. Wiesbaden, 171–192