



universität
wien

MASTERARBEIT/MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit/Title of the Master's Thesis

Communicational Distancing

Interne Kommunikation mit digitalen Medien
während der Corona-Krise. Eine qualitative Analyse.

verfasst von/submitted by
Sebastian Hirzer, BA BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad/in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2021/Vienna 2021

Studienkennzahl lt. Studienblatt/
degree programme code as it
appears on the student record sheet:

A 066 841

Studienrichtung lt. Studienblatt/
degree programme as it appears
on the student record sheet:

Masterstudium Publizistik-
und Kommunikationswissenschaft

Betreut von/Supervisor:

MMag. DDr. Julia Wippersberg, Privatdoz.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, 17. Juli 2021



Sebastian Hirzer, BA BSc (WU)

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	6
1.1. Die Corona-Krise	6
1.2. Das Forschungsziel und die forschungsleitende Fragestellung	7
1.3. Die Zielsetzung	7
1.4. Der Gang der Arbeit	8
2. Organisations- und Unternehmenskommunikation	9
2.1. Public Relations	11
3. Interne Kommunikation	13
3.1. Ziele der Internen Kommunikation.....	16
3.2. Instrumente der Internen Kommunikation	18
3.3. Akteure der Internen Kommunikation	20
3.4. Psychologische Dimensionen.....	22
3.4.1. Vertrauen.....	22
3.4.2. Orientierung.....	23
3.4.3. Motivation	25
4. VUCA-Welt und die Interne Kommunikation	26
4.1. Agiles Arbeiten	26
4.2. Home Office.....	27
5. Computervermittelte Kommunikation	31
5.1. Das Modell von Schulz von Thun	31
5.2. Die Media Richness Theory	32
5.3. Digitale Führungskommunikation	34
5.4. Digitale Medien der Internen Kommunikation.....	37
5.4.1. Digitale Tools während der Corona-Krise	40
5.4.2. Videokonferenzen während der Corona-Krise	42
5.4.3. Home Office und Videokonferenzen während der Corona-Krise	47
6. Die empirische Untersuchung	50
6.1. Die Forschungsfragen und Hypothesen	50
6.2. Die Operationalisierung	54
6.3. Die Methode der qualitativen Befragung	58
6.4. Die untersuchten Personen	59
6.5. Die Auswertung mittels MAXQDA	59
6.6. Die Ergebnisdarstellung	60
6.6.1. Arbeitsumfeld und Organisation der Unternehmen	60
6.6.2. Arbeitsleistung	69
6.6.3. Einsatz von digitalen Medien in der Internen Kommunikation.....	80
6.6.4. Charakteristik von Videokonferenzen.....	88

6.7. Die Beantwortung der Forschungsfragen	98
7. Das Conclusio	106
7.1. Implikationen für Praxis und Forschung	106
7.2. Limitationen	107
7.3. Ausblick	107
8. Abstract Deutsch	109
9. Abstract English	110
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	5
TABELLENVERZEICHNIS	5
QUELLENVERZEICHNIS	111
ANHANG	119

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Wertorientierte Unternehmensführung	15
Abbildung 2: Modell der Media Richness Theory	33
Abbildung 3: Mitarbeiter*innen beim derzeitigen Arbeitgeber	60
Abbildung 4: Möglichkeit für Home Office vor der Pandemie	61
Abbildung 5: Längster durchgehender Zeitraum im Home Office während der Pandemie	61
Abbildung 6: Räumlichkeiten für Home Office	63
Abbildung 7: Untersuchte Personen beschäftigt in einem Unternehmen mit eigener Abteilung für Interne Kommunikation.....	66
Abbildung 8: Eingesetzte Medien der Internen Kommunikation während der Pandemie	81
Abbildung 9: Meisteingesetzte Medien der Internen Kommunikation während der Pandemie	83

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Matrix der Internen Unternehmenskommunikation	13
---	----

1. Einleitung

1.1. Die Corona-Krise

Im Februar des Jahres 2020 wurden in Österreich erstmals Personen positiv auf das neuartige Virus Sars-CoV-2 (im Folgenden kurz „Corona-Virus“ oder „Corona“ synonym für „Covid-19“ genannt) getestet, welches sich in den Monaten zuvor mit vermutetem Ursprung in China weltweit verbreitet hat. Die rasche Ausbreitung des Virus in Österreich und das damit einhergehende Risiko für die Bevölkerung führten dazu, dass die Österreichische Bundesregierung ab 10. März kontinuierlich Maßnahmen ergriff, um die Ausbreitung des Virus einzudämmen. Am 11. März stufte die Weltgesundheitsorganisation WHO die Corona-Krise als Pandemie ein und Österreich verhängte schließlich am 16. März den Lock-Down über das ganze Land (siehe „Chronologie zur Corona-Krise in Österreich“: viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog51; zuletzt abgerufen am 14. Juni 2021).

Der mit der Pandemie einhergehende Lock-Down brachte umfassende Einschränkungen für die gesamte Weltbevölkerung – im Weiteren mit Fokus auf die österreichische Bevölkerung – mit sich. Die flächendeckenden Ausgangsbeschränkungen gepaart mit dem sogenannten „Social Distancing“ – also die Reduktion der physischen Kontakte zu Mitmenschen – zählten wohl zu den drastischsten Maßnahmen. Das veranlasste viele Unternehmen in Österreich dazu, ihren Mitarbeiter*innen das sogenannte „Home Office“ – also das Arbeiten von zuhause – zu verordnen. Neben den vielen psychosozialen und soziologischen Auswirkungen auf die Bevölkerung entstand dabei – speziell durch die Arbeit von zuhause - zusätzlich zum Social Distancing eine Art „Communicational Distancing“, welches sich insbesondere im Entfall der Face-to-Face-Kommunikation und dem Aufkommen neuer, digitaler Kommunikationswege wie Videokonferenzen zu erkennen gab. Diese neuartige Situation für interne, kommunikative Prozesse in Unternehmen ermöglicht es aus kommunikationswissenschaftlicher Perspektive, den Stellenwert der Internen Kommunikation vor dem Hintergrund der Corona-Krise neu zu betrachten. Der ungewollte Zwang dazu, digitale Medien zu etablieren und auf die etablierte Face-to-Face-Kommunikation zu verzichten, bringt zwar verschiedene Potenziale für eine digitale Zukunft mit sich, birgt aber auch die Gefahr auf negative Folgen durch starre Unternehmensstrukturen und schlechte Kommunikation (siehe „Wie interne Kommunikation Corona in Schach halten kann“; <https://interne-kommunikation.net/interne-kommunikation-corona-virus>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

1.2. Das Forschungsziel und die forschungsleitende Fragestellung

Die kurz umschriebene Problembeschreibung dieser Arbeit lässt sich aus zwei Perspektiven betrachten: Aus der Perspektive der Unternehmen und aus jener der Mitarbeiter*innen. Auf der Seite der Unternehmen ist es der in der Vergangenheit oftmals in Frage gestellte Stellenwert der Internen Kommunikation, der seit der Corona-Krise seinen langersehnten Aufschwung erfährt. Vor allem Unternehmen profitieren in Zeiten der Unsicherheit von neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Handlungsempfehlungen für die Interne Kommunikation. Konträr lässt sich auf Seiten der Mitarbeiter*innen ein Gefühl der beruflichen Lähmung und Unzufriedenheit erkennen, die mit der neuen Situation einhergeht: Die Reduktion der sozialen Kontakte, die ungewohnte Arbeit von zuhause und auch die neuen Wege der digitalen Kommunikation (Videokonferenzen und Co.) haben dafür gesorgt, dass viele Menschen mit Orientierungslosigkeit, wenig Motivation und Unzufriedenheit zu kämpfen haben. Stephan Grabmeier (vgl. 2020) hat diesbezüglich schon in einer frühen Phase der Pandemie jenen Unternehmen einen Vorteil eingeräumt, die den Sinn ihres Unternehmens ihren Mitarbeiter*innen nicht nur zu verstehen geben, sondern sie hinsichtlich dessen auch motivieren und ihre Unternehmenskultur fördern. Bevor sämtliche Potenziale, die der Einsatz digitaler Medien mit sich bringt, jedoch effizient genutzt werden können, muss ein nicht unerhebliches Kommunikationsproblem der Corona-Krise gelöst werden: den Entfall der Face-to-Face-Kommunikation. Oftmals fehlt den Unternehmen eine lückenlose Infrastruktur für digitale Medien, damit rasch auf eine Kommunikation umgestiegen werden kann, welche diesen Entfall der Face-to-Face-Kommunikation kompensiert. Neben der technischen Perspektive wird jedoch auch aus psychosozialer Sicht rasch bewusst, dass ein Büro nicht nur ein Ort der Arbeit, sondern ein Ort der Sozialisation ist (vgl. Scopetta Stephan, 2020).

Die entscheidende Frage dieser Arbeit lautet deshalb:

Wie kann Interne Kommunikation während der Corona-Krise positive Effekte auf den Informationsstand, die Orientierung und die Motivation von Mitarbeiter*innen erzielen und den Entfall der Face-to-Face-Kommunikation kompensieren?

1.3. Die Zielsetzung

Das Ziel meiner Arbeit ist es, herauszufinden, inwiefern Interne Kommunikation bei völliger Beschränkung auf digitale Medien für die eigenen Mitarbeiter*innen während einer Krise sowohl Motivations- als auch für Orientierungsleistungen erbringen kann. Diese Zielformulierung baut auf jüngeren Ansätzen der Internen Kommunikation auf, die den Menschen als Organisationsmitglied mit Emotionen und eigenen Zielen in den Mittelpunkt stellt

(vgl. Stehle, 2016: S. 54). Für die vorliegende Masterarbeit wird es deshalb besonders interessant sein, ob diese Ansätze durch die Corona-Krise bestärkt werden können und welche Handlungsempfehlungen und Erkenntnisse die besonderen Rahmenbedingungen (u. a. der Entfall bzw. enorme Rückgang der Face-to-Face-Kommunikation) dieser Krise mit sich gebracht haben.

1.4. Der Gang der Arbeit

Um dieses Ziel zu erreichen, wird im ersten Schritt dieser Arbeit ein theoretisches Fundament erarbeitet. Dieses bilden das Kapitel 2, 3 und 4 und gehen dabei auf die Verortung der Internen Kommunikation ein und diskutieren ihre Instrumente und Akteure. Danach soll ein Grundverständnis der volatilen Unternehmensumwelt geschildert werden, in der sich Unternehmen heute wiederfinden und der sie sich stellen müssen. Zuletzt wird auf das Teilgebiet der computervermittelten Kommunikation eingegangen und der Forschungsstand zu digitalen Medien in der Internen Kommunikation erarbeitet.

In Kapitel 6 findet schließlich der empirische Teil dieser Arbeit seinen Platz. Hier wird zuerst das Forschungsdesign erarbeitet, um anschließend die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung darzustellen und die Forschungsfragen zu beantworten.

2. Organisations- und Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation wird in der Literatur als eine Ausprägung der Organisationskommunikation verstanden, was bedeutet, dass von ihr immer dann die Rede ist, wenn die kommunizierende Organisation die Organisationsform eines Unternehmens besitzt. Da sich diese Arbeit insbesondere mit Organisationen beschäftigt, welche durch die Organisationsform eines Unternehmens gekennzeichnet sind, wird auf dem Begriff der Unternehmenskommunikation aufgebaut und nur an jenen Punkten, an denen eine Betrachtung im Kontext der Organisationskommunikation notwendig ist, auch die Sichtweise der Organisationskommunikation angewendet. Dieser Teil der Arbeit beschäftigt sich zuerst mit der Relevanz von Unternehmenskommunikation, definiert diese und führt anschließend Verknüpfungen zu weiteren, wichtigen Begrifflichkeiten aus.

Als Unternehmen bezeichnet die Literatur „[...] offene, soziale Systeme, deren Mitglieder in einer funktionalen, zweckorientierten Ordnung regelbasiert interagieren und sich in einem ständigen Austausch mit der Organisationsumwelt befinden, wobei es sich dabei um einen Prozess gleichzeitiger Abgrenzung und Öffnung handelt.“ (Buchholz und Knorre, 2019: S. 7) Um demnach im Sinne der Organisationsforschung als Unternehmen bezeichnet werden zu dürfen, bedingt es Kommunikation, die eine Organisation als solche erst entstehen lässt. Diese Sichtweise wird in der Theorie als CCO-Theorem bezeichnet: „Communication Constitutes Organisation“ (ebd.).

Die Theorie geht davon aus, dass nur durch Kommunikation überhaupt ein Unternehmen entstehen kann, welches sich nach seiner Konstitution in einem Wechselspiel mit seiner Umwelt wiederfindet. Die Komplexität der Unternehmensumwelt lässt es in der Praxis kaum zu, auf professionelle Kommunikation zu verzichten. Egal ob im Austausch mit Investor*innen, Lieferant*innen, Kund*innen, der Politik, den eigenen Mitarbeiter*innen oder zukünftigen Mitarbeiter*innen: Gezielte Maßnahmen und ein ausgeprägtes Wissen im Bereich der Unternehmenskommunikation sind unerlässlich, um langfristig die richtigen, strategischen Mittel einzusetzen. Demonstrativ dafür sind die zweistelligen Milliardenbeträge, die in Deutschland, Österreich und der Schweiz für die Kommunikation von Organisationen – interne und externe Maßnahmen – investiert werden. Diese Summe gepaart mit den stark wachsenden Kommunikationsabteilungen – Zerfaß und Piwinger (vgl., 2014: S. 21) sprechen von Konzernen mit mehr als hundert Mitarbeiter*innen in diesen Abteilungen - unterstreichen die Wichtigkeit der Unternehmens- und Organisationkommunikation (ebd.).

Zerfaß und Piwinger (2014: S. 23) definieren unter Unternehmenskommunikation „[...] alle gesteuerten Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen. Man spricht von strategischer Kommunikation, wenn auf diese Weise übergeordnete Organisationsziele unterstützt werden, entweder durch die Unterstützung der laufenden Leistungserstellung (Erfolg) oder durch die Schaffung und Erhaltung immaterieller Werte (Erfolgspotenziale).“

Kommunikative Fähigkeiten hinsichtlich der Internen Kommunikation werden in der Literatur hauptsächlich von Führungskräften verlangt (vgl. Zerfaß und Piwinger, 2014: S. 1ff.), stellen in der beruflichen Praxis aber auch eine wichtige Fähigkeit bei Mitarbeiter*innen dar. Insbesondere für Branchen, die sich stark der Digitalisierung widmen, kommen agile Arbeitsweise immer stärker zum Einsatz. Daraus lässt sich schließen, dass durch Veränderungen in Organisationsstrukturen und durch eine Zunahme des zeit- und ortsunabhängigen Arbeitens die Beherrschung moderner Kommunikationsmittel für alle Mitarbeiter*innen eine wesentliche Rolle einnimmt (vgl. Brecht-Heitzmann, 2020: S. 41ff.). Demzufolge ist es im Sinne jedes Unternehmens, wenn sämtliche Mitarbeiter*innen ausgeprägte, kommunikative Fähigkeiten besitzen.

Wichtig ist also, Unternehmenskommunikation als die Summe aller gesteuerten Kommunikationsprozesse, die zur Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern¹ herangezogen werden, wahrzunehmen. Wird in diesen Kommunikationsprozessen zudem das Erreichen von Organisationszielen verbunden, dann spricht man von strategischer (Unternehmens-) Kommunikation. Systematisch können anhand verschiedenster Zielsetzungen unterschiedliche Teilbereiche der Unternehmenskommunikation differenziert werden. Diese sind interne Kommunikation, Marktkommunikation und Public Relations (im Sinne gesellschaftsorientierter

¹ Als Stakeholder werden alle Bezugsgruppen bezeichnet, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen und gegenwärtig oder in Zukunft von den Aktivitäten des Unternehmens betroffen sind. Mitarbeiter*innen zählen zu den internen Stakeholdern eines Unternehmens und sind direkt von den Aktivitäten betroffen. (vgl. Online Wirtschaftslexikon Gabler, wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anspruchsgruppen; zuletzt aufgerufen am 29. Dezember 2020) Der Stakeholderansatz entspringt dem Shareholderansatz, welcher auf rein finanzielle Aspekte eines Unternehmens ausgelegt war. Ein Unternehmen jedoch rein auf seine finanzielle Stärke zu untersuchen, war aufgrund des immer größer werdenden Einflusses von Stakeholdern bald zu wenig. Strategische Kommunikation muss demnach viel mehr, als bloß auf monetäre Erfolge abzielen. Der Stakeholder-Ansatz wird diesem Anspruch gerecht (vgl. Zerfaß, 2014: S. 25f.).

Kommunikation). Jedenfalls nicht zu diesen Teilbereichen sind Kommunikationsinstrumente „[...] wie persönliche Kommunikation, Online-Kommunikation, Presse- und Medienarbeit, Werbung, Sponsoring, Unternehmenspublikationen (Corporate Media), Veranstaltungen und vieles mehr [zu zählen]. Diese können grundsätzlich überall angewendet werden“ (Zerfaß, 2014: S. 23).

Da sich diese Arbeit nicht mit dem Markt, auf dem ein Unternehmen agiert, beschäftigt, sondern primär mit dem Innenverhältnis, kann eine weitere Betrachtung der Marktkommunikation ausgelassen werden. Hinsichtlich potenzieller Überschneidungen ist es hingegen wichtig, auf den Teilbereich der Public Relations näher einzugehen.

2.1. Public Relations

Die wissenschaftliche Grundlage der Organisationsforschung und der PR-Forschung lassen sich in ihrem Kern doch unterscheiden. Hinsichtlich der internationalen, wissenschaftlichen Fachgesellschaften ist die Organisationsforschung (Organizational Communication) das ältere Fachgebiet. Ihre Fachgesellschaft nennt sich ICA (International Communication Association). Die PR-Forschung hat sich aus ihr herausgebildet und beschäftigt sich vornehmlich der strategischen Kommunikation und die Beziehung zu externen Stakeholdern (vgl. Wehmeier et al., 2013: S. 8).

In ihrer Definition verstehen sich die Public Relations als eine Disziplin, die sich „mit der gezielten und sichtbaren Weitergabe von Informationen an alle relevanten Zielgruppen“ von Unternehmen, Institutionen oder auch Verbänden beschäftigt (Deg, 2009: S. 17). Ähnlich definiert auch Krüger (2014: S. 42) die Public Relations und ihre Aktivitäten: „Ziel aller PR-Aktivitäten ist es, den Handlungsspielraum einer Organisation zu vergrößern und letztlich den Fortbestand des Organisationssystems sicherzustellen. Es gilt hierzu, die eigene Identität zu bestimmen und zu kommunizieren sowie öffentliche Akzeptanz für Ziele und Handlungen der Organisation zu erreichen.“

Im praktischen Alltag wird dabei oft vergessen, dass die Zielgruppen und Stakeholder sowie der Fortbestand einer Organisation nicht nur äußeren Faktoren der Organisation abhängen, sondern auch von ihren inneren Teilen. Damit sind in erster Linie die eigenen Mitarbeiter*innen gemeint, die durch ihren Einsatz am Erfolg einer Organisation maßgeblich beteiligt sind. Demzufolge setzt sich in der fachlichen Diskussion ein Bewusstsein durch, das die Wichtigkeit interner Bereiche eines Unternehmens optimal mit den Kommunikationsaktivitäten zu kombinieren versucht, um das Überleben und Fortkommen eines Organisationssystem

langfristig sicherzustellen. Die Disziplin, die sich mit der Ansprache der internen Stakeholder beschäftigt, ist die Interne Kommunikation. Den internen Prozessen wird aber auch in der Literatur zu Public Relations eine immer wichtigere Rolle zugeschrieben. Bekräftigt wird diese Rolle von Umfragen wie jener des britischen Chartered Institute of Public Relations (CIPR) aus dem Jahr 2018, bei welcher 48 Prozent der Befragten (Expert*innen der PR) angaben, die meiste Zeit mit Interner Kommunikation bzw. Mitarbeiter*innenkommunikation beschäftigt zu sein (vgl. Ruck, 2020: S. 21). Dabei wird unterstrichen, dass eine strikte Trennung zwischen Public Relations und Interne Kommunikation kaum möglich ist.

Traditionell ist es allenfalls so, dass sich die Forschung auf dem Gebiet der PR an außenstehenden Bezugsgruppen orientiert, weshalb eine interne Sichtweise wie das die Interne Kommunikation tut, als relativ junge Teildisziplin einzustufen ist. Diese Entwicklung findet seinen Ursprung in den 1980er Jahren, als sich parallel zur Entwicklung der PR- und Organisationskommunikationsforschung wissenschaftliche Beiträge zur Kommunikation innerhalb von Organisationen bzw. von Organisationen mit ihren Mitarbeiter*innen etabliert haben. Diesen Beiträgen ging es vor allem darum, den Fluss von Information und die Auswirkung auf Motivation, Identifikation und Integration besser zu verstehen. Außerdem macht sich der Bedeutungszuwachs der Internen Kommunikation auch in den Strukturen und in der zunehmenden Komplexität in Unternehmen und Unternehmensumfeldern deutlich.

3. Interne Kommunikation

Die Verortung der Internen Kommunikation – insbesondere in Gegenüberstellung zu den Public Relations – zeichnet sich durch keine begriffliche Schärfe aus. Den Grund dafür sehen Malczok und Szyszka (2016: S. 20) darin, dass sich das Fachgebiet der Internen Kommunikation „[...] lange ohne eine größere, begleitende wissenschaftliche Beobachtung und Beschreibung entwickelt hat [...]“. Zudem ist es das geteilte Interesse am Fachgebiet, dessen Interdisziplinarität v. a. durch die Managementlehre und die Kommunikationswissenschaft gegeben ist, welches zu einer synonymen Verwendung des Begriffes führt. So sind es Begriffe wie etwa interne Public Relations, Mitarbeiterkommunikation, innerbetriebliche Kommunikation und Human-Ressource-Management, die oftmals synonym verwendet werden (ebd.: S: 21).

Um besser verstehen zu können, was die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens ist und was sie nicht ist, definiert Ruck (vgl. 2020: S. 47) vier Dimensionen bzw. Ebenen, welche interne Kommunikationsprozesse besser definierbar machen sollen: Die Ebene der Abteilungsleiter*innenkommunikation, die Kolleg*innenkommunikation, die Projektkommunikation und die interne Unternehmenskommunikation. Die vier Begriffe werden in der folgenden Tabelle erläutert:

Tabelle 1: Matrix der Internen Unternehmenskommunikation (vgl. Ruck, 2020: S. 47).

Art der Kommunikation	Ebene im Unternehmen	Richtung der Kommunikation	Teilnehmer*innen	Inhalt
Interne Unternehmenskommunikation	Oberes Management	Vorwiegend in eine Richtung	Unternehmensführung – alle Mitarbeiter*innen	Inhalte, die das ganze Unternehmen betreffen, Krisenkommunikation, Ziele oder auch Aktivitäten
Abteilungsleiter*innen-Kommunikation	Mittleres Management	Vorwiegend in beide Richtungen	Abteilungsleiter*innen – Mitarbeiter*innen	Briefings, Aufgabenverteilung und Co.
Projektkommunikation	Projektteam	In beide Richtungen	Mitarbeiter*innen – Mitarbeiter*innen	Projektbesprechungen und -informationen
Kolleg*innenkommunikation	Kernbelegschaft	In beide Richtungen	Mitarbeiter*innen – Mitarbeiter*innen	Teambesprechungen – und Informationen

Interne Kommunikation regelt also nicht nur, welche Informationen in welcher Art und Weise allen Mitarbeiter*innen zugänglich gemacht wird, sondern sie regelt auch die

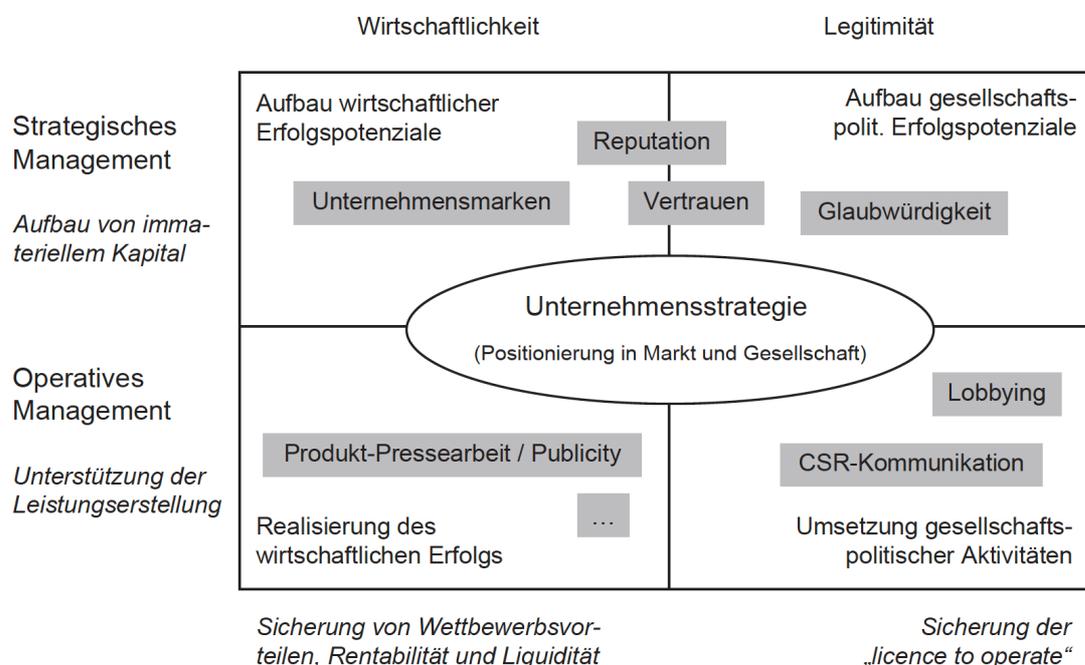
Rahmenbedingungen, um auf der letzten Ebene – in Tabelle 1 „Kolleg*innenkommunikation“ genannt – eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten.

Was allen Disziplinen und Begrifflichkeiten rund um die Interne Kommunikation gemein ist, ist die zentrale Positionierung der Mitarbeiter*innen. Diese lässt sich auch in der Definition von „Internal Communication“ bei Welch und Jackson finden, welche Interne Kommunikation als die „[...] communications transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialisation that are intended to design and redesign organisations, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities“ beschreiben (vgl. Ruck, 2020: S. 15). Die zentrale Positionierung lässt sich auch bei Deg (vgl. 2009: S. 144f.) finden, er ergänzt die Definition der Internen Kommunikation jedoch mit dem Ziel der Orientierungsleistung und Motivationssteigerung bei Mitarbeiter*innen. So behauptet er, dass es der Internen Kommunikation insbesondere darum geht, bewusste und aktive Kommunikation zu den eigenen Mitarbeiter*innen zu vollziehen und damit die Kanalisierung und Verbreitung von Informationen, die Schaffung eines Zugehörigkeitsgefühls, die Motivationssteigerung, die Präsentation des Unternehmens via der Mitarbeiter*innen nach innen und außen und die Pflege des Images zu gewährleisten (vgl. Deg, 2009: S. 144f.). Weniger Präzise führt es die Organisationskommunikation aus, bei welcher unter Interner Kommunikation sämtliche Kommunikationsprozesse (informal und formal) zwischen Organisationsmitgliedern subsummiert werden.

Die Ansprüche von Mitarbeiter*innen an die Kommunikationsleistung ihres Arbeitgebers sind sowohl quantitativ als auch qualitativ gestiegen und die Grenzen zwischen innen und außen werden immer verschwommener, was zu einer neuen Rollenauslegung in der Unternehmenskommunikation führt (vgl. Huck-Sandhu, 2016: S.2). Zu dieser Erkenntnis kommt auch Ruck (vgl., 2020: S. 18), der die Frage aufwirft, ob sich hinsichtlich der Differenzierung zwischen Public Relations und Interner Kommunikation aus beziehungstheoretischer Perspektive überhaupt noch zwischen internen und externen Beziehungen unterscheiden lässt.

Für die vorliegende Arbeit ist es zudem wichtig, strategische Kommunikation als Teil der Unternehmensführung zu verstehen. Dabei geht es darum, immaterielles Kapital aufzubauen und die Leistungserstellung zu unterstützen.

Abbildung 1: Wertorientierte Unternehmensführung zwischen Ökonomie und Legitimität mit Beispielen für Bezugspunkte der Unternehmenskommunikation (Zerfaß, 2014: S. 27).



Das in Abbildung 1 skizzierte Grundkonzept der wertorientierten Unternehmensführung zeigt, dass moralische und gesellschaftspolitische Erfolgspotenziale wichtig sind, um Reputation, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufzubauen. Außerdem zeigt sich die Abgrenzung von der klassischen Pressearbeit und es zeigt, dass es die gesellschaftspolitischen Erfolgspotenziale auf der strategischen Ebene zu nutzen gilt, um formale Ziele wie die Gewinnerzielung oder informale wie die Steigerung des Vertrauens oder Loyalität der Mitarbeiter*innen zu erreichen (vgl. Zerfaß, 2014: S. 27).

Ein weitere wichtige Einsatzmöglichkeit von Interner Kommunikation ist jene im Change Management. In Zeiten der Veränderung ist es besonders wichtig, mit Ängsten und Sorgen der Mitarbeiter*innen richtig umzugehen. Dabei kommt es darauf an, wie bestimmte Informationen an die Mitarbeiter*innen herangetragen werden, um auf Verständnis zu stoßen und so gemeinsam den Veränderungsprozess voranzutreiben (vgl. Deg, 2009: S. 150). Auch in diesem Ansatz zeigt sich, dass die Interne Kommunikation prinzipiell von jedem einzelnen Mitglied einer Organisation ausgeprägte Kommunikationskompetenzen verlangt. Diese sind sowohl „inbound“ für das Verstehen von Botschaften wie auch „outbound“ für das Versenden von Botschaften relevant (vgl. Zerfaß und Franke, 2013: S: 120).

Keller (vgl. 2021: S. 23ff.) betont in ihrem Artikel zur Internen Kommunikation während der Corona-Krise die Wichtigkeit des Zusammenspiels von externer und interner Kommunikation. Während einer Krise ist es oft der Fall, dass Empfänger*innen Botschaften aus diversen Kanälen erhalten. Deshalb ist es umso wichtiger, komplexe Inhalte bestmöglich aufeinander abzustimmen, um nicht für Verwirrung zu sorgen. Dafür empfiehlt sie eine solide Basiskommunikation, welche um eine agile krisensituationsabhängige Kommunikation ergänzt wird. Auch sie betont die Wichtigkeit einer geregelten Internen Kommunikation dafür, was Mitarbeiter*innen wiederum nach außen tragen.

Und zuletzt zeigt sich die Vielschichtigkeit der Internen Kommunikation in dieser erkennbaren Interdisziplinarität: Enge Verbindungen zur Betriebswirtschaft (insbesondere im Teilgebiet der Unternehmensführung; in den 1970er und 80er Jahren hat sich ein Trend zur Entwicklung eines unternehmerischen „Wir-Gefühls“ gezeigt) und zur Psychologie verleihen dem Feld ein interdisziplinäres Wechselspiel, das sowohl auf Theorien der Wirtschaftswissenschaften, der Kommunikationswissenschaft als auch der Psychologie aufgebaut ist. Fragen nach Anerkennung, Wertschätzung und Motivation hat den rein ökonomischen Zielen der Internen Kommunikation eine soziale Dimension verliehen. So wurde die Organisationskultur als ein Treiber für Identifikation und Commitment lokalisiert und der Internen Kommunikation wurde mit einem mitarbeiterzentrierten Ansatz eine Sichtweise hinzugefügt, die insbesondere für die vorliegende Arbeit interessant ist (vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 3ff.).

Mit der mitarbeiterzentrierten Kommunikation, die den eigenen Mitarbeiter*innen eine Stimme gibt, beschäftigt sich zudem die wirtschaftswissenschaftliche Forschung auf dem Gebiet der Human Resources. Die Literatur in diesem Forschungsgebiet nennt nach Van Dyne et al. (zit. n. Ruck, 2020: S. 19) zwei Konzeptionalisierungen. Das erste Konzept befasst sich mit der proaktiven Kommunikation der Mitarbeiter*innen; also jener, in der Mitarbeiter*innen von sich aus versuchen, die Unternehmensführung davon zu überzeugen, Mitarbeiter*innen in die Unternehmenskommunikation miteinzubeziehen. Das zweite Konzept nutzt die Mitarbeiter*innen als Vehikel der Kommunikation, in dem sie als strategisches Mittel eingesetzt werden, um authentisch Meinungen der Unternehmensführung in der Kommunikation durchzusetzen.

3.1 Ziele der Internen Kommunikation

Die Ziele der Internen Kommunikation bzw. der Disziplinen, die sich zum jeweiligen Zeitpunkt mit für die Interne Kommunikation typische Prozesse beschäftigt haben, haben sich im Laufe

der letzten 100 Jahre kontinuierlich verändert. Bis 1940 war es das Ziel, die Mitarbeiter*innen zu unterhalten, in den 1940er Jahren wurde es dann immer wichtiger, die Mitarbeiter*innen informiert zu halten, ehe in den 1950er Jahren persuasive Kommunikation auch innerhalb von Unternehmen Einkehr hielt. Der kulturelle Wandel in den 1990er Jahren hat schließlich dazu geführt, dass es heute insbesondere um Transparenz und Vertrauen geht (Welch 2018, zit. n. Buchholz und Knorre, 2019: S. 9f.). Neben dem Meta-Ziel Vertrauen und Transparenz zu gewährleisten, sind einfachere Ziele die Förderung und Koordination von Arbeitsabläufen wie die Unterstützung von Zusammenarbeit. Ein wichtiges Ziel ist zudem die Integration der Mitarbeiter*innen ins Unternehmen sowie die Schaffung und Beibehaltung von Werten und Einstellungen, um die Entwicklung einer Unternehmenskultur zu fördern. Um diese Ziele zu erreichen, wird kommunikativ auf Wissen, Einstellung und Verhalten Einfluss genommen (ebd.).

Mast (vgl. 2014: S. 1132) führt als wesentliche Ziele der Internen Kommunikation Information, Aktivierung, Commitment und Außenwirkung an. Das Commitment zielt dabei auf gemeinsame Werte ab und zahlt in die Unternehmenskultur ein. Das Commitment definieren auch Mishra et al. (vgl. 2014: S. 190) als eines der wichtigsten Ziele der Internen Kommunikation. Mit Außenwirkung meint Mast (vgl. 2014: S. 1132), dass Mitarbeiter*innen als Botschafter*innen des Unternehmens fungieren und dabei auch als Teil der Unternehmenskommunikation an externe Stakeholder zu verstehen sind. Schneider et al. (vgl. 2014: S. 452f.) greifen bei ihrer Formulierung für mitarbeiterbezogene Ziele mit dem Ursprung der Human-Relations-Bewegung eine ähnliche Sichtweise auf und unterstreichen, dass die Mitarbeiter*innen im Zentrum sämtlicher Zielerreichung eines Unternehmens stehen. Demzufolge geht es nicht nur um die Bezahlung der Mitarbeiter*innen, sondern um die Erfüllung tiefergehender, sozialer Bedürfnisse. Insbesondere im Zeitalter der sozialen Netzwerke haben mitarbeiterbezogene Ziele einen immensen Einfluss, da Mitarbeiter*innen schnell und direkt ihre Meinung über das eigene Unternehmen veröffentlichen können. Ninova-Solovykh und Einwiller (2020) wie auch Mazzei et al. (2020) befassen sich intensiver mit diesem Thema; für die vorliegende Arbeit ist es jedoch ausreichend, ein Verständnis davon zu verschaffen, dass Interne Kommunikation auch nach außen eine ernstzunehmende Wirkung besitzt.

Mit welchen Instrumenten und Hebeln effizient und effektiv auf das Wissen, die Einstellung und das Verhalten Einfluss genommen werden kann, wird im folgenden Kapitel diskutiert.

3.2. Instrumente der Internen Kommunikation

Für eine Auflistung der wichtigsten Instrumente der Internen Kommunikation ist die Unterscheidung verschiedener Dimensionen der Internen Kommunikation wichtig. So kann Kommunikation innerhalb eines Unternehmens zwischen Führungskräften und den Mitarbeiter*innen von jener, die rein unter Mitarbeiter*innen stattfindet, und der mitarbeiterbezogenen, instrumentellen Kommunikation unterschieden werden (vgl. Malczok und Szyszka, 2016: S. 28).

Aktivitäten der Internen Kommunikation können in unterschiedliche Richtungen verlaufen. So beschreibt die Abwärtskommunikation den Top-Down-Ansatz, welcher vom Management hin zu den Mitarbeiter*innen führt. Die meisten Unternehmen verfügen über ausgeprägte Kanäle, um eine solche Abwärtskommunikation durchzusetzen. Eine Bottom-Up-Kommunikation, wie sie im mitarbeiterzentrierten Ansatz beschrieben wird, wird in der Praxis oft dem Zufall und informellen Gesprächen überlassen (vgl. Mast, 2014: S. 1127).

Bei der Kommunikation von Führungskräften und Mitarbeiter*innen geht es darum, die Verrichtung der Leistungserstellung zu gewährleisten. Sie ist als formale Kommunikation zu kennzeichnen. Die Kommunikation unter Mitarbeiter*innen kann über das formale Kriterium der Leistungserstellung hinausreichen und informelle Aspekte wie soziale Interaktion beinhalten. Die mitarbeiterbezogene, instrumentelle Kommunikation dient dazu, „[...] optimierenden Einfluss auf Akzeptanz, Integrations- und Leistungsbereitschaft der Humanressource Mitarbeitende zu nehmen [...]“. (ebd.) Die typischen Mittel der Internen Kommunikation, um auf der Ebene der mitarbeiterbezogenen, instrumentellen Kommunikation Informationen bereitzustellen sind Unternehmenszeitschriften, Veranstaltungen, Schwarze Bretter, Intranet und Kurztexpte (vgl. Deg, 2009: S. 145ff.). Wichtig ist bereits an dieser Stelle ein Verständnis dafür, dass – wie wir bei der Media Richness Theory noch lesen werden – nicht jede Applikation oder Plattform sämtliche kommunikativen Ziele bedienen kann. Linke und Zerfaß (vgl. 2011: S. 344) verdeutlichen mit ihrer Studie, dass erfolgreiche Interne Kommunikation die Fähigkeit besitzt, Botschaften und Aufgaben auf das bestmögliche Medium abzustimmen, um so einen balancierten Medienmix zu erhalten.

Um innerhalb dieser verschiedenen Dimensionen zu kommunizieren, zählt Engelhardt (vgl. 2020¹: S. 7ff.) mit Medien wie E-Mails, Intranet, Newsletter, Social Intranet, interne Social Media, Mitarbeiter-Apps und externe Social Media die sieben häufigsten verwendeten, digitalen Medien auf, die in der Internen Kommunikation zum Einsatz kommen. Als achttes Medium werden hier digitale Videokonferenzen genannt, da diese insbesondere während der

Corona-Krise als digitales Medium zum Austausch zwischen Mitarbeiter*innen verwendet wurden.

Die wichtigsten dieser Applikationen und Plattformen werden nach Engelhardt (vgl. 2020²: S: 7ff.) an dieser Stelle kurz erläutert, wobei eine detailliertere Beschreibung der verschiedenen Möglichkeiten von Digitalplattformen in Kapitel 5.3. folgt.

Intranet und Social Intranet

Das Intranet bündelt alle wichtigen Informationen eines Unternehmens und ist in den meisten Fällen nur für interne Stakeholder zugänglich. Es gleicht einer internen Webseite und bündelt in seiner statischen Ausführung Kontaktdaten von anderen Mitarbeiter*innen, Organigramme, Basisinformationen zum Unternehmen, Angebote für eine bessere Work-Life-Balance, HR-Informationen oder auch kleinere Flohmärkte. In den letzten Jahren ging der Trend von einer statischen Webseite hin zu interaktiveren Lösungen mit Möglichkeiten zur sozialen Interaktion in Video-, Bild-, Text- oder Audioformaten. Diese Varianten werden Social Intranet genannt und erweitern das Intranet mit Mitarbeiter-Blogs, Kommentarfunktionen oder auch der Möglichkeit, als Mitarbeiter*in ein Profil anzulegen, das von anderen gesehen werden kann.

Newsletter

Der Newsletter ist ein weit verbreitetes Tool in der Internen Kommunikation. Hier wird per E-Mail in regelmäßigen Abständen (meist wöchentlich oder monatlich) über die wichtigsten Neuigkeiten informiert.

Mitarbeiter-Apps

Mitarbeiter-Apps bieten die Möglichkeit, mit mobilen Geräten wie Tablets oder Smartphones jederzeit Zugriff auf wichtige Informationen und Daten zu haben. Oftmals ist der Datenfluss in beide Richtungen möglich. Eine Möglichkeit, um diese interaktiver zu gestalten, ist beispielsweise die Integration von Spielen. Durch Gamification kann ein spielerisches Lernen gewährleistet werden, das von vielen als sehr effektiv eingestuft wird. Einige Unternehmen ermöglichen es auch, über Mitarbeiter-Apps Fragen an die Geschäftsführung bzw. an das Management zu stellen und so in Austausch zu treten.

Interne Social Media

Sie sind vom Intranet insofern zu unterscheiden, als dass sie hauptsächlich für den Austausch zwischen Mitarbeiter*innen dienen. Slack, Yammer, Facebook at Work und Co. sind hierbei

die gängigsten Programme. Interne Social Media helfen insbesondere dabei, Projekte effizienter zu organisieren und Beziehungen zu Kolleg*innen zu fördern.

Externe Social Media

Als solche sind beispielsweise externe Messenger-Dienste wie WhatsApp zu nennen. Anwendungen dieser Art werden meist für den Austausch von Informationen eingesetzt, stoßen in der Praxis aber oftmals auf die Frage der Datensicherheit.

3.3. Akteure der Internen Kommunikation

Ruck (vgl. 2020: S. 61ff.) nennt zwei stark vertretene Ansätze der Internen Kommunikation, die oft in der Praxis Anwendung finden: einen informations- und führungsorientierten Ansatz sowie einen mitarbeiterorientierten Ansatz. Der erste dieser beiden Ansätze hat das Ziel, die Mitarbeiter*innen bestmöglich zu informieren und hauptsächlich das zu kommunizieren, was für das Management und die Führung des Unternehmens von Priorität ist. Wohingegen es sich der zweite Ansatz zum Ziel setzt, den Mitarbeiter*innen ein Sprachrohr zu bieten, um so Themen an die Oberfläche zu bringen, die für das Management oftmals verborgen bleiben.

Für Ruck (vgl. ebd.) zeigt die Forschung auf diesem Gebiet, dass der Schlüssel zum Erfolg eine Mischung aus diesen beiden Ansätzen ist, was bedeutet, die Mitarbeiter*innen sowohl informiert zu halten, ihnen durch interaktive Kommunikationsmittel aber gleichzeitig als wichtigen Bestandteil der Kommunikation zu etablieren. Das begründet er damit, dass sich ein intensiver Fokus auf das reine Informieren negativ auf Engagement, Performance und Innovation auswirkt und den schlechten Ruf einer „Management-Propaganda“ zu Tage rufen kann. Den Grund, dass diese Kommunikationsstrategie überhaupt von manchen Führungskräften eingesetzt wird, sieht Ruck (vgl. 2020: S61ff.) im erwarteten Desinteresse der Mitarbeiter*innen am Unternehmen. Eine repräsentative Studie in Großbritannien hat jedoch gezeigt, dass genau das Gegenteil der Fall ist: Der Großteil der Mitarbeiter*innen gibt an, großes Interesse am Geschehen im Unternehmen und an der Zukunftsperspektive desselbigen zu haben. Betrachtet man das gegenteilige Szenario, nämlich dass die Mitsprache der Mitarbeiter*innen ins Zentrum der Kommunikation rückt, und wird die Information über Geschehnisse im Unternehmen vernachlässigt, dann verliert die Kommunikationsarbeit an Authentizität (vgl. ebd.).

Managementtheorien sehen eine Verbindung von mitarbeiterzentrierter Kommunikation zur Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter*innen. Zudem hat die Einbeziehung der Mitarbeiter*innen in die Kommunikation auch kognitive und affektive Effekte. Affektiv können

Mitarbeiter*innen durch eine Miteinbeziehung höhere Bedürfnisse der Selbstverwirklichung befriedigen, während auf kognitiver Ebene ein positiver Wissenstransfer stattfindet, welcher zu besseren Entscheidungen führt. Geht es also nach der Managementtheorie, dann hat eine mitarbeiterzentrierte Kommunikation nicht nur bessere Auswirkungen auf die Effektivität von Kommunikation, sondern auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen (vgl. Ruck, 2020: S. 19).

Um einen mitarbeiterzentrierten Ansatz durchzusetzen, der sowohl informiert als auch die Mitarbeiter*innen in die Kommunikation einbindet, werden in der Praxis verschiedenste Instrumente eingesetzt. Ruck (vgl. 2020: S. 68) nennt neben der Möglichkeit, Team-Meetings mit allen Mitarbeiter*innen einer Abteilungen oder eines Projektteams abzuhalten, Face-to-Face Meetings mit der/m Abteilungsleiter*in oder der/m Projektleiter*in sowie die Durchführung von jährlichen Umfragen. Des Weiteren haben sich in den letzten Jahren und Jahrzehnten einige neue, digitale Kommunikationstools in den Internen Kommunikationsabteilungen etabliert. Zu ihnen zählen das Social Intranet oder auch interaktive Mitarbeiter-Apps.

Ein in der Praxis immer wichtiger werdender Faktor, um eine mitarbeiterzentrierte Kommunikation zu gewährleisten, ist die Förderung der eigenen Kultur. Die schwierige Aufgabe, deren Entfaltung nicht zu beeinträchtigen, kommt insbesondere dem Management sowie den Kommunikationsleiter*innen zu, welche am sogenannten „Entrypoint“ der Kommunikationsplattformen oftmals über die dort eingespielten Inhalte entscheiden. Hier eine zu starke Gatekeeper-Haltung einzunehmen, kann den Ruf einer Propaganda-Kommunikation mit sich bringen. Um hinsichtlich der Tonalität und Inhalte die richtigen Entscheidungen zu treffen, braucht es Studien zufolge die richtige Kultur, das nötige Engagement des Managements sowie ein Bewusstsein für die Auswirkungen der Gatekeeper-Stellung der Kommunikationsabteilungen (vgl. Ruck, 2020: S. 188).

Ein Praxisbeispiel, wie durch eine authentische Kommunikation die Unternehmenskultur gefördert werden kann, liefert das Unternehmen Whirlpool: Dort hat der CEO auf den internen Medien des Unternehmens einen eigenen Kanal eingerichtet, welchen er dafür nützt, um Strategien, Kundmachungen, diverse Gedanken, aber auch persönlichere Einblicke in Geschäftsreisen oder Treffen mit Geschäftspartner*innen mit den eigenen Mitarbeiter*innen zu teilen. Außerdem hat er auf diesem Kanal eine Möglichkeit geschaffen, um als Mitarbeiter*in direkt mit ihm in Kontakt zu treten. Diese interaktive Gestaltung der Führungskommunikation hat dazu geführt, dass er von seinen Mitarbeiter*innen als überaus authentisch

wahrgenommen wird. Für die Interne Kommunikation anderer Unternehmen lässt sich aus diesem Praxisbeispiel lernen, dass eine gute Balance zwischen unternehmensspezifischen Inhalten und sozialem Austausch (im Kontext des Unternehmens) für eine authentische Kommunikation sorgen – Ruck (vgl. Ruck, 2020: S. 188f.) empfiehlt in seinen Ausführungen eine Verteilung im Verhältnis von 80 zu 20.

3.4. Psychologische Dimensionen

Im Folgenden werden die wichtigsten psychologischen Dimensionen von Mitarbeiter*innen diskutiert. Sie dienen als wissenschaftliche Grundlage für das spätere Forschungsdesign.

3.4.1. Vertrauen

Mit der zunehmend komplexer werdenden Umwelt steigt die Wichtigkeit von Vertrauen für Unternehmen. Vertrauen wird oftmals als die Basis für wirtschaftlichen Erfolg und erfolgreiche Kommunikation definiert. Bereits vor über 20 Jahren hat Bentele (vgl. 1994 zit. n. Röttger und Voß, 2008: S. 167) acht Gründe für Vertrauen genannt, die oftmals heute noch standhalten: Praxis-Kompetenz, Problemlösungsfähigkeiten, adäquate Kommunikation, konsistente Kommunikation, transparente Kommunikation, offene Kommunikation, soziale Verantwortung und ethische Verantwortung. Gail et al. (vgl. 2009: S. 287ff.) haben untersucht, inwiefern sich Kommunikation auf das Vertrauen² und die Einbindung der Mitarbeiter*innen ins Unternehmen auswirkt. Dafür haben sie die Qualität und Quantität von Informationen untersucht, die sich ihrer Theorie zufolge positiv auf die Vertrauensbildung und die damit einhergehende Einbindung und das Engagement der Mitarbeiter*innen auswirkt. Sie begründen ihren Forschungszweck mit bereits bestehenden Studien, die belegen, dass sich das Vertrauen als ein wichtiger Faktor für Unternehmen herauskristallisiert hat, um Ziele wie Wissensvermittlung, höheres Engagement oder auch die soziale Bindung erreichen zu können (ebd.: S. 288).

Die Ergebnisse ihrer Studie belegen, dass nicht die Menge an Information ausschlaggebend für Vertrauen ist, sondern der Grad an Nützlichkeit und Relevanz einer Information. Demnach können relevante Informationen, die zur richtigen Zeit eingesetzt werden, das Vertrauen erhöhen, während irrelevante Informationen zum falschen Zeitpunkt nicht nützlich sind und das Vertrauen senken. Ein wichtiger Faktor ist zudem die Angemessenheit einer Information: Mitarbeiter*innen erwarten sich von ihrem direkten Vorgesetzten Informationen, die sich direkt

² Vertrauen wird dabei als die Erwartungen an die andere Partei verstanden, die sich von Informationen nähren. Demnach verbessern reichhaltige Informationen das Vertrauen und das Fehlen von Informationen verschlechtert das Vertrauen (vgl. Gail. et al., 2019: S. 290).

in Handlungen umwandeln lassen, während jene Informationen vom Top-Management abstrakter und strategisch langfristig ausgerichtet sind. Zusammenfassend bedeutet das, dass sich Mitarbeiter*innen von ihren direkten Vorgesetzten also die Übersetzung von abstrakten Informationen erwarten, die das Erreichen langfristiger, strategischer Ziele zum Zweck haben, in relevante, handlungsleitende Informationen (vgl. ebd.: S. 302f.).

Togna (vgl. 2014, S. 76) argumentiert, dass Vertrauen deshalb für die Interne Kommunikation von großer Bedeutung ist, weil in der Theorie davon ausgegangen wird, dass sich Vertrauen positiv auf das Commitment und die Motivation der Mitarbeiter*innen auswirkt. Diese beiden Faktoren sind auch jene, die für das Unternehmen von großer wirtschaftlicher Bedeutung sind, weil sie große Effekte auf den Output erzielen. Der Autor hat bei der Untersuchung dieser Korrelation jedoch herausgefunden, dass diese nicht immer vorhanden sein muss. Nur wenn Manager*innen eine enge Beziehung zu den einzelnen Mitarbeiter*innen aufbauen können, kann sich das Vertrauen wiederum positiv auf den Einsatz und die Motivation auswirken. Face-to-Face-Kommunikation ist für diese Beziehung zwischen einzelnen Mitarbeiter*innen und den Führungskräften ausschlaggebend.

Um Vertrauen gewährleisten zu können, ist der Dialog mit den eigenen Mitarbeiter*innen unerlässlich (vgl. Mishra et al., 2014: S. 191ff). Face-to-Face-Kommunikation ist dabei eines der wesentlichen Werkzeuge, um als Führungskraft Vertrauen herzustellen.

3.4.2. Orientierung

Belgorodski (vgl. 2018: S. 131ff.) spricht davon, dass Interne Kommunikation v. a. die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen in einer veränderungsstarken Welt ansprechen muss. Ihr zufolge ist es besonders schwierig, Mitarbeiter*innen für Veränderungen zu begeistern, wenn Unternehmen in keinen offensichtlichen Notsituationen stecken. Eine vom Handelsblatt durchgeführte Studie (die Mutaree-Studie) hat ergeben, dass schlechte Kommunikation in 80 Prozent der Fälle für das Scheitern von Veränderungsprozessen verantwortlich ist. Interne Kommunikation erfährt hier deshalb eine so wichtige Rolle, weil Kommunikation signifikante Auswirkung auf die Orientierung der Mitarbeiter*innen hat. Demnach verhelfen verschiedenste Instrumente zu einer Erhöhung der Identität, der Komplexitätsreduktion, der Sinnstiftung und auch der Glaubwürdigkeit und erhöhen das

Empowerment.³ Wie wichtig Orientierung ist, demonstriert Stegmaier (2004: S. 255 zit. n. Belgorodski: 2018: S. 130):

„Womit Orientierung zu tun hat, ist die jeweilige Situation, und ‚Situation‘ ist wiederum der Inbegriff dessen, womit man es unmittelbar ‚zu tun hat‘, was für das Handeln gegenwärtig von Belang ist. Man orientiert sich nicht nur über die jeweilige Situation, sondern zugleich immer auch in ihr, hat sie nicht nur vor sich, sondern zugleich auch im Rücken, man legt sie sich nicht nur nach seinen jeweiligen Vorgaben zurecht, sondern hängt in diesen Vorgaben auch von ihr ab.“

Kommunikation erfüllt aber auch gewisse Orientierungsleistungen hinsichtlich Rollenerwartungen, Verfahrensrichtlinien und Leitbildern und schafft dadurch integrationsfördernde Strukturen innerhalb eines Unternehmens. Diese integrationsfördernden Strukturen kann die Interne Kommunikation jedoch gleich in zweifacher Weise nützen: Erstens schafft strukturierende Kommunikation wichtige Wertmuster, Weltbilder, innerbetriebliche Prestigeordnungen und auch innovationsfördernde Führungskulturen und sorgt damit für den Aufbau von immateriellem Kapital. Zweitens können solche Maßnahmen auch im Einzelfall in Anspruch genommen werden, um unternehmensspezifische Integrationsformen zu legitimieren. Ein klassisches Beispiel ist der systematische Aufbau des Imageprofils eines neuen Vorstandsvorsitzenden, das in jenes des Unternehmens eingebettet werden soll. Dadurch lässt sich gut illustrieren, dass die Interne Kommunikation Instrumentarien argumentativer, informativer und persuasiver Kommunikation zum Einsatz bringt (vgl. Zerfaß, 2014: S. 46f.).

Ein grundlegender Pfeiler, um Orientierung zu bieten, ist die Unternehmenskultur. Zu ihr zählen die Grundsätze, Werte und Regeln eines Unternehmens. Montua (vgl. Montua, 2020: S. 18f.) verweist in Bezug auf die Orientierung von Mitarbeiter*innen darauf, den „Sinn“ eines Unternehmens - im englischen oft auch als „Purpose“ bezeichnet – in der Kommunikation herauszuarbeiten. Der Sinn und die Unternehmenskultur geben Mitarbeiter*innen Orientierung und sorgen für Identifikation mit dem Unternehmen. Bereits in den 1990er Jahren hat sich der Sensemaking-Ansatz etabliert, der in der Internen Kommunikation zu einer stärkeren Gewichtung der Unternehmenskultur geführt hat. Diese Forschungsrichtung ist vergleichbar mit dem mitarbeiterzentrierten Ansatz, der sich in der Organisationsforschung entwickelt hat.

³ Beim Konzept „Empowerment“ geht es darum, „das Engagement und das unternehmerische Denken der Mitarbeiter zu fördern und sie zu befähigen, selbstverantwortlich und ergebnisorientiert einen Beitrag zur Zielerfüllung des Unternehmens zu leisten.“ (Belgorodski, 2018: S. 78)

Beide Ansätze schaffen mit dem Aufbau einer Unternehmenskultur einen Rahmen, der zu einer stärkeren Orientierung und Bindung der Mitarbeiter*innen führen soll (vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 3f.).

(Unternehmens-) Kultur wird oftmals als die Summe aller Grundsätze, Werte und Regeln eines Unternehmens verstanden. Im Sinne des Sensemaking-Ansatzes bedeutet Kultur eine Mischung aus Purpose (dem eigentlichen Sinn eines Unternehmens) und dem Mindest der Mitarbeiter*innen. Hierbei wird davon gesprochen, dass Kultur das ist, was die Mitarbeiter*innen als „selbstverständlich“ ansehen (vgl. Buchholz und Knorre, 2019: S: 57).

3.4.3. Motivation

Eng mit der Zielgröße Orientierung ist die Motivation von Mitarbeiter*innen verbunden. Beim psychologischen Konstrukt der Motivation wird zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation unterscheiden (vgl. Montua, 2020: S. 55f.).

Intrinsische Motivation meint dabei jene Motivation, die von inneren Reizen ausgelöst wird. Dazu zählt im Kontext der Internen Kommunikation die berufliche Perspektive oder die soziale Bindung an ein Unternehmen. Als extrinsische Motivation werden häufig monetäre Anreize genannt. Wichtig bei der Unterscheidung dieser beiden Arten der Motivation ist, dass – wie zahlreiche Studien belegen - die intrinsische Anreize die langanhaltenderen Folgen auf die Motivation hat (vgl. ebd.) Das ist im Hinblick auf die Interne Kommunikation deswegen von Relevanz, weil durch Kommunikation verstärkt Einfluss auf intrinsische anstatt auf extrinsische Motivatoren genommen werden kann. Diese Unterscheidung findet sich auch bei Lin (vgl. 2007: S. 138ff.). Sie hat in ihrer Studie zum Effekt von Motivation auf die Weitervermittlung von Wissen innerhalb eines Unternehmens untersucht. Dabei schlüsselt sie den Indikator intrinsische Motivation in Selbstbewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und extrinsische Motivation in Anerkennung und Leistungen auf, die sie von anderen im Unternehmen bekommt.

Langfristige Ziele zu definieren, die Werte eines Unternehmens zu stärken und eine Kommunikation, die auf diesen aufbaut, zu fokussieren, um Vertrauen zu fördern und Wertschätzung zu vermitteln, hat positive Auswirkung auf die Motivation (vgl. ebd.). Diese Erkenntnis führt auch Mukherjee (vgl. 2016: S. 254f.) darauf zurück, dass gute Kommunikation positive Emotionen bei den Mitarbeiter*innen auslösen. Diese positiven Emotionen sind es wiederum, die Leistungsfähigkeit, Kreativität, Gesundheit und Effizienz am Arbeitsplatz fördern und gleichzeitig auch motivieren.

4. Die VUCA-Welt

Wird vom wachsenden Stellenwert der Internen Kommunikation gesprochen, dann wurde bereits früh in dieser Arbeit argumentiert, dass die Grenzen von Unternehmenskommunikation, Interner Kommunikation, Public Relations und Co. sich nur sehr unpräzise definieren lassen. Der Blick auf die Innenverhältnisse von Unternehmen muss gemeinsam mit dem Blick auf die Systemumwelt eines Unternehmens passieren. Diese wird in den letzten Jahren von einer hohen Volatilität, Komplexität und Unsicherheit geprägt und verlangt eine agilere Arbeitsweise von Unternehmen.

Digitalisierung, Globalisierung (die u. a. zu einem höheren Epidemie-Risiko führt), die demografische Entwicklung, politische Unsicherheiten und viele weitere Faktoren haben in der Wissenschaft und in der Praxis einen Diskurs ausgelöst, der sich insbesondere um die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen dreht. Anpassungsfähigkeit meint dabei, das Ziel des wirtschaftlichen Wachstums, welches Kernpunkt des kapitalistischen Systems ist, trotz sich ständig verändernden Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten. In der Theorie hat sich rund um diese Problemstellung die Begrifflichkeit der VUCA-Welt durchgesetzt. Die vier Hauptmerkmale dieser Welt sind die Volatilität („Volatility“), die Unsicherheit („Uncertainty“), die Komplexität („Complexity“) und die Widersprüchlichkeit („Ambiguity“). Die Komplexität bezieht sich dabei auf kaum definierbare Muster und unkontrollierbare Akteure. Die Unsicherheit auf unsichere Perspektiven, wie das die Corona-Pandemie sehr gut illustriert. Kaum definierbare Kausalitäten und auch widersprüchliche Zusammenhänge sind kennzeichnend für die Widersprüchlichkeit. Die Volatilität beschreibt dabei die Unvorhersehbarkeit der Ereignisse, sodass von Unternehmen eine Agilität und Anpassungsfähigkeit gefordert wird, die meistens nur durch effiziente Kommunikation erreicht werden kann (vgl. Buchholz und Knorre, 2019: S. 24f.). Insbesondere die Komplexität und der Umgang mit Mehrdeutigkeiten fordern eine Offenheit gegenüber sämtlich möglichen Interpretationen der Aktivitäten in der Unternehmensumwelt erfordert (vgl. Krizanits, 2015: S. 43 zit. n. Buchholz und Knorre, 2019: S. 25). Unter den Voraussetzungen der VUCA-Welt scheint es deshalb besonders wichtig, nicht gegen die vier Faktoren anzukämpfen, sondern für die Agilität im Unternehmen zu sorgen, die auf die Besonderheiten dieser Welt schnellstmöglich reagieren können.

4.1. Agiles Arbeiten

Moderne Arbeitsplätze sind mobil, digital und verfügen über eine ortsunabhängige Kommunikation und ist auf die Mitarbeiter*innen ausgerichtet, um auf ihre komplexe Umwelt

reagieren zu können. Eine Studie von Deloitte (2018 zit. n. Hättenschwiler, 2020: S. 70) hat bei der Untersuchung von Arbeitnehmer*innen in fünf Industrieländern herausgefunden, dass Mitarbeiter*innen an kollaborativen und flexiblen Arbeitsplätzen zufriedener sind und sich stärker mit ihre*m Arbeitgeber*in verbunden fühlen. „Agiles Arbeiten basiert Knorre und Buchholz (vgl. 2019: S. 26ff.) zufolge auf der Aufmerksamkeit und Wachsamkeit der Mitarbeiter*innen. Die „[...] fundamentale Bedingung agilen Handelns [ist] ein systemisches und systematisches Beobachten inklusive einer Selbstbeobachtung und systemisches Zuhören, untereinander in der Organisation, aber auch bei Kunden und Partnern“ (ebd.: S. 27). Um diese Aufmerksamkeit und Wachsamkeit bei Mitarbeiter*innen gewährleisten zu können, braucht es den Autor*innen zufolge Unternehmenswerte – sie verwenden für diese den englischen Begriff „Purpose“.

Bei agiler Arbeit spielt die Hierarchie in einem Unternehmen eine wichtige Rolle. Flache Hierarchieebenen sind der Literatur zufolge nützlicher, um mithilfe von agiler Arbeit auf die VUCA-Umwelt zu reagieren als steile. Unternehmen müssen dabei Rahmenbedingungen schaffen, anstatt Hierarchien. Weitestgehend unabhängige und frei denkende Mitarbeiter*innen fällt es leichter, für das Unternehmen auf eine volatile Umwelt zu reagieren, als Mitarbeiter*innen, die strikt auf Anweisungen von Vorgesetzten warten. Gemeinsam mit den Mitarbeiter*innen sollen also Strategien entwickelt werden, um unternehmerischen Erfolg gewährleisten zu können. So entsteht einerseits Vertrauen auf Seiten der Führungskräfte, und eine wertvolle Unternehmenskultur auf Seiten der Mitarbeiter*innen wird gewährleistet (vgl. Montua, 2020: S. 16f.). Auf den moralisch-ethischen Ansatz von Mitarbeiterkommunikation wie er bei Wolfgruber (2020) zu finden ist, wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, da dieser nicht die Komplexität der Umwelt thematisiert, sondern skandalbezogen das Innere eines Unternehmens in den Fokus setzt.

Ein Bereich der täglichen Arbeit, der in letzter Zeit stark mit dem Vertrauen von Führungskräften in Verbindung gebracht wurde und der aufgrund der Entwicklungen durch die Corona-Krise eine wichtige Rolle in vielen Unternehmen einnimmt, ist die Arbeit von zuhause. Der Forschungsstand zum Thema Home Office wird im anschließenden Kapitel diskutiert.

4.2. Home Office

Wie in der Einleitung dieser Arbeit schon erwähnt, ist das moderne Büro mehr als nur ein Ort, an dem Arbeit verrichtet. Ein Büro ist ein Ort der Sozialisation, an dem Kolleg*innen formell und informell in Austausch treten (vgl. „Schöne neue Arbeitswelt“: <https://www.horizont.at/digital/news/homeoffice-schoene-neue-arbeitswelt-83367>; zuletzt

abgerufen am 16. Juni 2021). Deshalb ist es nicht verwunderlich, dass für viele Mitarbeiter*innen die rasche Umstellung auf Home Office während der Corona-Krise eine enorme Herausforderung darstellte. Nicht nur, dass die meisten „Zuhause“ kein Büro vorsehen (und meist auch nicht die Möglichkeit geben, ein solches nachzurüsten), auch die ungewohnte Situation Arbeitskolleg*innen nur noch virtuell zu sehen, stellt eine Herausforderung dar. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit dem Forschungsstand zum Thema Home Office.

Mit der Zunahme und Verbreitung von High-Speed Internet und dem technologischen Fortschritt in der Telekommunikation hat auch die Zahl jener, die tageweise oder auch ausschließlich von zuhause arbeiten, zugenommen. Bis Anfang 2020 – also noch vor der Corona-Krise – stieg die Zahl auf 50 Prozent aller in den USA angestellten Personen, denen zumindest einen Teil ihres Arbeitspensum von zuhause aus erledigen können (vgl. Song und Gao, 2020: S. 2650). Viele Studien belegen, dass das Arbeiten von zuhause Stress reduziert (Kröll et al., 2017; Thompson & Prottas, 2006 zit. n. Delanoeije und Verbruggen, 2020: S. 795) und das Engagement erhöht (ten Brummelhuis, Bakker, Hetland, und Keulemans 2012, und Masuda, Holtschlag, & Nicklin, 2017 zit. n. ebd.)

In der Praxis scheiden sich beim Thema Home Office – synonym auch Home Office genannt – jedoch die Geister. Einerseits sprechen Expert*innen dem Home Office eine bessere Work-Life-Balance zu (verminderte Zeiten im Berufsverkehr oder auch bessere Vereinbarkeit mit dem Familienleben), wohingegen andere genau das Gegenteil zu erkennen meinen: nämlich eine verminderte Work-Life-Balance aufgrund der schwierigen Trennbarkeit von Beruf und Privatleben. Ojala (2011 zit. n. Song und Gao, 2020: S. 2651) hat herausgefunden, dass Menschen bei Home Office dazu neigen, Ruhepausen nicht einzuhalten und so unbewusst weit über ihr Leistungspensum hinausragen und weit längere Arbeitszeiten verbuchen, als das im Büro der Fall wäre.

Song und Gao (2020) haben das subjektive Wohlbefinden von Menschen untersucht, die Home Office praktizieren und sind zu dem Ergebnis gekommen, dass sich Menschen unglücklicher fühlen, wenn sie von zuhause arbeiten. Ihrer Untersuchung nach verspüren manche Menschen bei Home Office auch mehr Stress. Bei Eltern, die zuhause arbeiten, ist dieser Effekt stark ausgeprägt. Den Grund dafür nennen sie darin, dass das Arbeiten von zuhause verstärkt zu familiären Konflikten führt und so signifikante Auswirkungen auf das Wohlbefinden hat. Das größere Stressempfinden konnte auch bei jenen nachgewiesen werden, die angegeben haben, sich durch Home Office mehr Flexibilität im Alltag zu erwarten (vgl. Song und Gao, 2020: S. 2661f.). Um Home Office zu verbessern, empfehlen Song und

Gao (vgl. 2020: S. 2662), sich als Arbeitgeber*in oder als Gesetzgeber*in vermehrt um Punkte wie Kinderbetreuung, Betreuung von Pflegefällen, eigene Räumlichkeiten für Home Office im Haushalt und ein soziales Netzwerk für eine bessere Beziehung zu Kolleg*innen einzusetzen.

Delanoëje und Verbruggen (vgl. 2020: S. 803) haben in einem Quasi-Feldexperiment herausgefunden, dass sowohl auf dem persönlichen Level über einen längeren Zeitraum wie auch auf spezifischer Tagesbasis Mitarbeiter*innen eine signifikante Reduktion ihres Stresslevels berichteten, wenn ihnen Home Office zugesagt wird – verglichen zu jener Zeit, als Home Office im jeweiligen Unternehmen noch nicht erlaubt wurde. Bezüglich des Engagements der Mitarbeiter*innen und ihrer Job-Performance konnten sie herausfinden, dass Mitarbeiter*innen, denen Home Office erlaubt wird, mehr Engagement an den Tag legten, ihre Performance jedoch unverändert blieb. Ähnliche Studien (Vega et al., 2015 zit. n. Delanoëje und Verbruggen, 2020: S. 803) konnten hingegen auch eine Verbesserung der Performance nachweisen. Gründe dafür liegen in der Strukturierbarkeit des Tagesablaufes aufgrund weniger Unterbrechungen im Vergleich zur Arbeit im Büro mit Kolleg*innen.

Golden et al. (vgl. 2008: S. 12f.) haben bei ihrer Untersuchung von Langzeit-Home Office – im Speziellen nennen sie es „berufliche Isolation“ – herausgefunden, dass diese Isolation negative Auswirkungen auf die Job Performance hat. Anders als viele Studien auf diesem Gebiet untersuchen sie jedoch die Auswirkungen von beruflicher Isolation losgelöst von freiwilligem Home Office – sprich sie untersuchen auch jene Menschen, welche unfreiwillig aufgrund diverser Umstände remote arbeiten müssen. Bezüglich des negativen Effektes auf die Job Performance unterstreichen die Forscher*innen, dass dieser Effekt bei langanhaltender, beruflicher Isolation verstärkt wird. Ein Grund dafür ist die soziale Abgeschiedenheit, die durch die geringere Zeit der Face-to-Face-Kommunikation mit Kolleg*innen und Vorgesetzten hervorgerufen wird. Auch bei der Untersuchung von medienvermittelten Kommunikationsmöglichkeiten kommt ihre Studie zu dem Ergebnis, dass – entsprechend der Media Richness Theory – medienvermittelte Kommunikation die Face-to-Face-Kommunikation nicht vollständig ersetzen kann.

Anders als erwartet kommt ihre Untersuchung jedoch zu der Erkenntnis, dass eine höhere berufliche Isolation nicht zu einer geringeren Hingabe zum Unternehmen und demzufolge zu einer höheren Fluktuation führt. Um die Gründe für diese Erkenntnis zu finden, nennen sie einige Hypothesen, die es in zukünftigen Untersuchungen zu erklären gilt. Beispielsweise könnten Mitarbeiter*innen, welche die meiste Zeit über Home Office betreiben, an ihren Fähigkeiten zweifeln und nicht über die kommunikativen Fähigkeiten für Networking verfügen,

um anderswo eine Beschäftigung zu finden oder aufgrund ihrer beruflichen Isolation einfach weniger Impulse verspüren, die Organisation zu verlassen (vgl. Golden, 2008: S. 13).

Als Handlungsempfehlung für Unternehmen, um die berufliche Isolierung zu vermindern, nennt Golden (vgl. 2008: S. 14) die Proaktivität von Führungskräften. Diese sieht er in der Schaffung von Rahmenbedingungen für Mitarbeiter*innen, die von zuhause arbeiten. Die Implementierung von Plattformen zum interaktiven Austausch mit anderen Kolleg*innen auf formeller wie auch informeller Ebene sowie die Möglichkeit, Home Office regelmäßig zu evaluieren, um Jobdesigns anzupassen, wären ein erster Schritt, um einen solchen Rahmen zu gewährleisten.

Engelhardt (vgl. 2020¹: S. 10) gibt hinsichtlich des verstärkten Einsatzes von Home Office während der Corona-Krise an, dass insbesondere der Teamgeist und Unternehmensbindung leiden. Der von Mitarbeiter*innen am häufigsten genannte Nachteil der Krise ist „das Zuwenig an Kommunikation“ (ebd.). Auch hier lautet die Handlungsempfehlung, dass Führungskräfte die Interaktion mit Mitarbeiter*innen mit Hilfe der Internen Social Media, Videokonferenzen und anderen Instrumenten der Internen Kommunikation erhöhen sollen. Außerdem verweist sie auf eine gute Dokumentation, um Informationen zeitunabhängig zur Verfügung zu stellen bereitstellen.

Zusammenfassend lässt sich behaupten, dass es in virtuellen, dispersen bzw. räumlich getrennten Teams und bei Mitarbeiter*innen, die Home Office betreiben, und dadurch ebenso räumlich getrennt sind, unumgänglich ist, Arbeitsläufe zu definieren, soziale Beziehungen zu fördern und die Anforderungen virtueller Teams ständig zu evaluieren.

5. Computervermittelte Kommunikation in der Internen Kommunikation

Die Beschäftigung mit der Frage, wie sich der Entfall von Face-to-Face-Kommunikation auf die Interne Kommunikation auswirkt, verlangt einen kommunikationswissenschaftlichen Blick auf die Entwicklung der Forschung zur computervermittelten Kommunikation. Das hat den Grund, dass in virtuellen Teams aufgrund der räumlichen Trennung meist keine Face-to-Face-Kommunikation möglich ist. Hier muss auf computervermittelte Kommunikation zurückgegriffen werden.

5.1. Das Modell von Schulz von Thun

Als theoretische Grundlage dafür, was Kommunikation mit digitalen Medien als Teil der Internen Kommunikation leisten kann und was nicht, lässt sich u. a. das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun heranziehen. Seine vier Seiten einer Nachricht beziehen sich auf die Dimensionen der Sachaussage, der Selbstkundgabe, der Beziehungsaussage und des Appells einer Nachricht. Sachaussagen geht es primär um den zentralen Kern einer Nachricht. Beispielsweise: „Es schneit.“ Hier möchte die Absender*in einen Vorgang bzw. eine Sachlage beschreiben. In der Selbstkundgabe geht es um die Kundgabe der eigenen Lage in dieser Aussage. Beispielsweise: „Es schneit und das nervt mich.“ Diese kann aber auch im Kontext einer Nachricht entstehen, wenn die Aussage „Es schneit“ in einer genervten Stimmlage passiert. Der Kontext verlangt jedoch immer Vorerfahrung der/s Empfänger*in, wie wir bei der Erklärung von Rückkopplungsprozessen noch deutlicher erkennen werden. Die Beziehungsaussage einer Nachricht gibt an, wie der/die Sender*in zur/m Empfänger*in steht. Beispielsweise: „Es schneit und wir beide unternehmen nichts. Du bist kein lustiger Freund.“ Der Appell ist letztlich als Aufforderung formuliert und verlangt von der/m Empfänger*in eine Aktion. Beispielsweise: „Komm raus! Es schneit.“ (vgl. Herrmann et al., 2012: S. 50f.)

Um als Empfänger*in einer Nachricht diese richtig zu entschlüsseln, baut sich ein wechselseitiger Rückkopplungsprozess zwischen zwei oder mehreren Kommunikationspartnern auf. Diese Rückkopplung hilft den Kommunikationspartnern zu überprüfen, ob sie einerseits die Botschaft des anderen verstanden haben und ob andererseits die eigene Botschaft beim Partner richtig angekommen ist (ebd.: S. 52). Dieses Verständnis ist deshalb von Bedeutung, weil die Entschlüsselung einer Nachricht nach Schulz von Thun und der damit einhergehende Rückkoppelungsprozess bei medienvermittelter Kommunikation gewisse Fähigkeiten von den Kommunikatonsteilnehmer*innen voraussetzt. Zu diesen

Fähigkeiten zählt die Medienkompetenz, die richtige Wahl des Mediums und eine Sensibilität für das Medium (ebd.: S. 35f.).

5.2. Die Media Richness Theory

Kommunikation mit technischen Hilfsmitteln – also medienvermittelte Kommunikation – setzt voraus, sich der Medien und ihrer Vor- und Nachteile bewusst zu sein. Die Fähigkeit, Medien nicht nur richtig auszuwählen, sondern sie auch richtig zu nutzen. In der Theorie spricht man hierbei von Medienkompetenz. Die vier Facetten der Medienkompetenz sind die richtige Wahl (je nach Ziel und Einsatzzweck) des Mediums, die Fähigkeit das ausgewählte Medium technisch richtig zu benutzen, eine Sensibilität für die Eigenlogik und Funktionsweise des Mediums und ein medienangemessenes Verhalten (vgl. Herrmann et al., 2012: S. 35).

Hierbei soll – insbesondere im Hinblick auf den für viele Mitarbeiter*innen raschen und unerwarteten Wechsel hin zum Home Office – die Fähigkeit das jeweilige Medium technisch richtig zu benutzen kurz aus der theoretischen Perspektive betrachtet werden. Die Theorie argumentiert dabei, dass erst durch die vollkommene Beherrschung der Technik eine volle Konzentration auf die Inhalte möglich ist (vgl. Herrmann et al., 2012: S. 36). Das bedeutet, dass Mitarbeiter*innen, die erstmals eine Webcam oder die nötige Software für Videokonferenzen installieren müssen, unerfahren im Umgang mit Videokonferenzen oder anderen Medien sind, einen nicht unbeachtlichen Teil ihrer Konzentration für die Bedienung des Mediums aufwenden.

Welches Medium für welche Aufgabenstellung der Internen Kommunikation am besten geeignet ist, lässt sich theoretisch mit der Media Richness Theory – übersetzt als „Medienreichhaltigkeitstheorie“ bezeichnet – erklären.

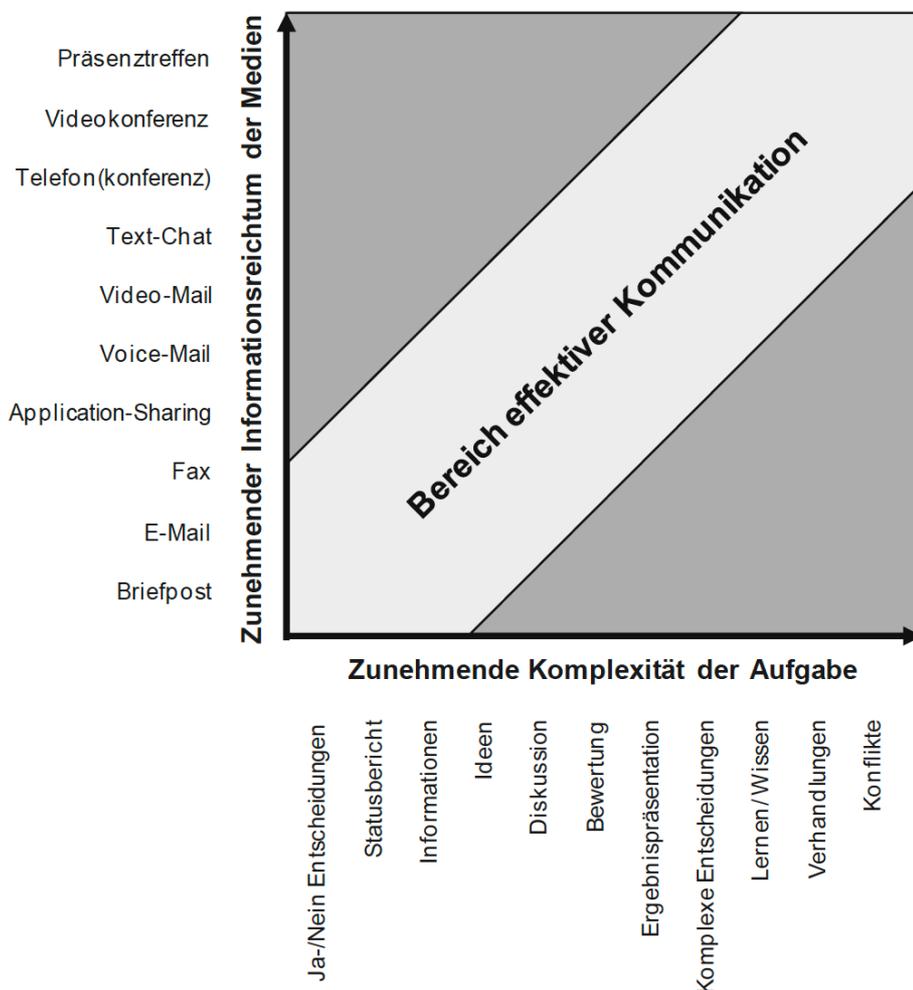
Die Media Richness Theory geht in ihrem Ursprung auf die Forscher*innen Daft, Lengel und Trevino (1987) zurück. Sie nennt zwei Dimensionen, anhand derer die Wahl des richtigen Mediums getroffen werden kann. Die erste der beiden ist die Reichhaltigkeit des gewählten Kommunikationsmediums, die zweite Ebene ist die Komplexität der zu kommunizierenden Botschaften und Aufgaben. Die Reichhaltigkeit eines Mediums wird in der Theorie mit der Ansprache der Wahrnehmungskanäle der Menschen gemessen. Insbesondere der technologische Fortschritt lässt Medien immer reichhaltiger werden, weshalb im Kapitel 5.3. spezifisch auf den Forschungsstand zu diesem Thema eingegangen wird. Grundsätzlich lässt sich aber behaupten – wie Abbildung 2 zeigt -, dass Audionachrichten als asynchrones

Medium reichhaltiger sind als Textnachrichten und Videonachrichten wiederum reichhaltiger als Audionachrichten (vgl. Herrmann, 2012: S. 74f.)

Hinsichtlich der Komplexität der Aufgaben nennen Herrmann et al. (vgl. 2012: S. 74) drei Merkmale, anhand derer sich die Komplexität erhöht. Diese sind die Bekanntheit des Problems und seiner Lösung. Stößt ein Team auf ein völlig neues Problem, dessen Lösung noch offen ist, dann ist die Komplexität dementsprechend groß. Ein weiterer Faktor sind die zur Verfügung stehenden Informationen aus dem Umfeld eines Teams – sind diese nur schwer zugänglich, dann steigt die Komplexität. Zuletzt ist das individuelle Wissen im Team ausschlaggebend für die Komplexität einer Aufgabe. Je mehr Wissen im Team vorhanden ist, desto weniger komplex ist die Aufgabe.

Um dieses Wissen visuell darzustellen, illustriert die folgende zeigt die positive Korrelation zwischen Komplexität der Aufgabe und dem Informationsreichtum eines Mediums. Diese Abbildung ist eine Abwandlung von Herrmann et al. (2012: S. 75) und basiert auf der Darstellung von Picot et al. (2001).

Abbildung 2: **Die Media Richness Theory als Modell (Herrmann et al., 2012: S. 75).**



Dem ist hinzuzufügen, dass nicht nur die Zielerreichung von der richtigen Medienwahl beeinflusst werden kann, sondern auch die Geschwindigkeit, in der Entscheidungen getroffen werden müssen. Demnach verlangt das Medium Text mehr Zeit bis in Teams eine Entscheidung getroffen wird als eine Audiokonferenz. Es ist also davon auszugehen, dass mit dem Anstieg der Reichhaltigkeit eines Mediums auch die Geschwindigkeit, in der Entscheidungen getroffen werden, steigt (vgl. Suh, 1999: S. 308f.).

Die Media Richness Theory erfährt in der wissenschaftlichen Praxis aber auch einiges an Kritik. Ein Kritikpunkt an der Media Richness Theory ist, dass viele Studien den Einfluss des Faktors Zeit außer Acht lassen.

Die spezielle Situation während der Corona-Krise, die die reichhaltigen Präsenztreffen – in dieser Arbeit Face-to-Face-Kommunikation genannt – in vielen Fällen unmöglich gemacht hat, macht es für diese Arbeit notwendig, hier den Forschungsstand über den Einsatz von digitalen Medien der Internen Kommunikation zu erarbeiten.

5.3. Digitale Führungskommunikation

Die beiden Begriffe Führungskommunikation und Führungskräftekommunikation als Teil der Internen Kommunikation sind vielschichtige Teilgebiete, die in ihrem vollen Umfang den Rahmen der Möglichkeiten dieser Arbeit übersteigen würden. An dieser Stelle soll jedoch kurz darauf eingegangen werden, welche Effekte digitale Führungskommunikation auf Mitarbeiter*innen und damit indirekt auch auf den Unternehmenserfolg haben kann. Führungskommunikation meint dabei die Kommunikation von Führungskräften, wohingegen Führungskräftekommunikation die Kommunikation an Führungskräfte meint (vgl. Duwe, 2016: S. 32).

Nach Gallup (vgl. 2014, zit. n. Mukherjee, 2016: S. 253) sind Führungskräfte der am häufigsten genannte Kündigungsgrund bei Mitarbeiter*innen. Insbesondere die Auswirkungen von negativen Verhaltensweisen der Führungskräfte auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen lässt letztere oftmals in der Überzeugung, eine Kündigung sei der letzte Ausweg. Gleichzeitig belegen wissenschaftliche Studien, dass das Wohlbefinden von Mitarbeiter*innen häufig positive Auswirkung auf die Bindung zum eigenen Unternehmen hat (ebd.) und unterstreichen die Wichtigkeit der Führungskommunikation. Besonders wichtig scheint ein ums andere Mal das Schaffen von Rahmenbedingungen, um Mitarbeiter*innen Orientierung zu bieten. Dabei soll sichergestellt werden, dass jede Führungskraft weiß, welche Informationen es zu teilen gilt und sicherzustellen, dass jede*r Mitarbeiter*in bewusst ist, von welcher Führungskraft

welche Informationen zu erwarten sind (vgl. Gartner, 2020: S: 62). Ausgeprägte Führungskompetenzen können also zur Erreichung von Zielen der Internen Kommunikation beitragen. In diesem Kapitel soll deshalb ein theoretisches Konstrukt vorgestellt werden, wie sich digitale Führung positiv auf einige Ziele der Internen Kommunikation auswirken kann.

Herrmann et al. (vgl. 2012: S. 38ff.) nennen die drei Schlüsselfaktoren, die Führungskräfte sicherstellen müssen, um auch virtuell Teams bestmöglich zu führen:

- Vertrauen aufbauen als Basis des Führungsverhaltens
- soziale Vernetzung fördern
- ergebnisorientiert führen

Diese werden nachfolgend erläutert und mit Handlungsempfehlungen untermauert:

Vertrauen

Insbesondere bei der Arbeit auf Distanz werden Führungskräfte hinsichtlich ihres Vertrauens den Mitarbeiter*innen gegenüber auf die Probe gestellt. Arbeitsprozesse sind aufgrund der fehlenden Face-to-Face-Kommunikation schwer einsehbar und die subjektive Unsicherheit der Zielerreichung wird ebenso größer wie die Notwendigkeit, sich als Führungskraft im Vertrauen zu üben. Vertrauen lässt sich Herrmann et al. (vgl. 2012: S. 35ff.) in der Grundhaltung der Führungskraft erkennen. Die Führungskraft geht demzufolge davon aus, dass die Mitarbeiter*innen leistungswillig sind, gemeinsame Ziele realisieren wollen und bei Abweichungen und Schwierigkeiten die Führungskraft rechtzeitig in Kenntnis setzen.

Soziale Vernetzung

Auf Distanz ist es umso wichtiger, aktiv daran zu arbeiten, dass sich Mitarbeiter*innen untereinander vernetzen. Eine schwache soziale Vernetzung mindert das gemeinsame Verantwortungsbewusstsein und führt zu einem Auseinanderdriften der Mitarbeiter*innen. Hierbei nennen die Autor*innen mehrere Handlungsempfehlungen, welche von gemeinsamen Aufgaben (zwei bis drei Mitarbeiter*innen arbeiten an einer gemeinsamen Aufgabe) über eine ausgeprägte Feedback-Kultur (regelmäßige Feedbacks regen den Austausch an) bis hin zur Förderung von nicht aufgabenbezogener Kommunikation (Mitarbeiter*innen die Freiheit geben, Kommunikationsszenarien wie das typische Gespräch in der Kaffeeküche auf virtuelle Art und Weise zu ersetzen) (vgl ebd.).

Ziel- und Ergebnisorientierung

Erfolgreiche virtuelle Teams und weniger erfolgreiche virtuelle Teams unterscheidet v. a. die Qualität der Zielsetzungsprozesse. Hierbei geht es nicht darum, quantitative Jahresziele zu formulieren und zu überprüfen, sondern kurzfristige qualitative Ziele zu etablieren, die in Zielerreichungsgesprächen zu einer besseren Bindung des Teams führen. Dabei ist es nicht unüblich, Ziele fortlaufend anzupassen (vgl. ebd.)

Cardon et al. (vgl. 2019: S. 1f.) haben herausgefunden, dass es einen signifikanten Zusammenhang zwischen dem emotionalen Kapital der Mitarbeiter*innen – also der emotionalen Verbundenheit zur Organisation –, dem Erfolg des Unternehmens und der Aktivität von Führungskräften auf den Digitalplattformen der Internen Kommunikation gibt. In ihrer Studie zu Führungskräften und ihrer Fähigkeit, den Mitarbeiter*innen auf Digitalplattformen „zuhören“ zu können, haben sie untersucht, welche Möglichkeiten eine mitarbeiterzentrierte Kommunikation parat hält.

Die bereits diskutierten, positiven Effekte einer starken Unternehmenskultur auf die Mitarbeiter*innen zeigen auch Auswirkungen auf die Kommunikation von Führungskräften. Die Studie von Cardon et al. (vgl. 2019: S. 20) hat u. a. gezeigt, dass in Unternehmen mit einer positiv wahrgenommenen Unternehmenskultur die Frequenz der Interaktionen von Führungskräften auf den Plattformen der Internen Kommunikation um das drei- bis vierfache größer ist. Die Mitarbeiter*innen haben in Unternehmen mit einer starken Kultur das Gefühl, besser integriert zu sein und gehört zu werden. Die Richtung der Kausalität, also ob sich die Kultur auf die Frequenz der Interaktionen auf die Kultur haben oder vice versa geht aus der Studie nicht hervor.

Bei einer Einschätzung von Mitarbeiter*innen stufen sie authentische und persönliche Inhalte, die von Führungskräften auf Internen Plattformen geteilt werden, als effektive Mittel ein, um die Bindung von Mitarbeiter*innen zum Unternehmen zu verstärken. Die Vision des Unternehmens und Ideen der Mitarbeiter*innen können durch eine zweidimensionale, interaktive Kommunikation besser gewährleistet werden. Durch regelmäßige Frage- und Antwort-Runden entsteht demnach eine bessere Beziehung zwischen den Führungskräften und den Mitarbeiter*innen (vgl. Cardon et al., 2019: S. 13).

Ein wichtiger Punkt hierbei ist die Erreichbarkeit. Führungskräfte, die für Mitarbeiter*innen erreichbar sind, geben den Mitarbeiter*innen das Gefühl, mehr Wert zu haben und ein integraler Bestandteil des Unternehmens zu sein. Zudem ist aber auch das gezielte Fragen

von Führungskräften an Mitarbeiter*innen eine Variante, um eine mitarbeiterzentrierte Kommunikation zu etablieren. Hierbei ist es den Mitarbeiter*innen jedoch wichtig, die Möglichkeit zu haben, Antworten anonym verfassen zu können (vgl. Cardon et al., 2019: S. 16ff.).

5.4. Digitale Medien der Internen Kommunikation

Um hinsichtlich des Entfalls der Face-to-Face-Kommunikation digitale Ausweichmöglichkeiten zu diskutieren, wird in diesem Kapitel auf die beliebtesten digitalen Medien der Internen Kommunikation während der Corona-Krise eingegangen. Den Schwerpunkt setzen dabei Videokonferenzen, die v. a. durch die Lock-Downs und das Home Office einen enormen Aufschwung erfahren haben.

Die letzten beiden Jahrzehnte haben viele Unternehmen in eine unternehmensweite, digitale Plattform für Kommunikation und Kollaboration investiert. Cardon et al. (vgl. 2019: S. 2) sehen insbesondere in den letzten 15 Jahren einen starken Wechsel im Feld der Internen Kommunikation, auf welchem viele große und kleine Organisationen in Digitalplattformen für die Interne Kommunikation investiert haben, welche als eine Art Content-Hub fungieren. Das bedeutet, dass auf diesen Plattformen sämtliche Inhalte sowohl für das Management als auch für die Mitarbeiter*innen zu finden sind.

Meist waren soziale Netzwerke wie Facebook das Vorbild für eine soziale und interaktive Kommunikationsplattform, auf der alle Mitarbeiter*innen miteinander kommunizieren und interagieren können. Die Bezeichnungen in der Literatur für diese sozialen Plattformen reichen von Social Intranet über Corporate Intranet hin zu Internes Social Media (vgl. Cardon et al., 2019: S. 2). Zur einfacheren Handhabung verwendet die vorliegende Arbeit im Folgenden die Bezeichnung Digitalplattformen für die Interne Kommunikation, unter welcher die vorher genannten Bezeichnungen subsummiert werden (vgl. Ruck, 2020: S. 187).

Mast (vgl. 2014: S. 1136f.) beschreibt das Intranet als eine hierarchieübergreifende Kommunikationsplattform. Diese bildet in vielen großen Unternehmen das Herz der Internen Kommunikation: Es ist vielseitig einsetzbar, kann individuell auf das Informationsangebot des Unternehmens angepasst werden, bietet die Möglichkeit für Push und Pull Angebote und bietet so den Rahmen für eine interaktive Kommunikation. Unternehmen, die sowohl die Flexibilität als auch die Aktualität des Intranets bestmöglich ausschöpfen, können demzufolge Informationen besser verteilen, Prozesse optimieren und die Unternehmenskultur durch gezielte Interaktionen zwischen Mitarbeiter*innen und Manager*innen stärken. Interessant ist

dabei auch, dass 30 Prozent der DAX-Unternehmen den Ausbau des eigenen Intranets als eines der wichtigsten Vorhaben der Internen Kommunikation betiteln.

Im Allgemeinen wird den Digitalplattformen zugeschrieben, dass sie einen Wandel in der Internen Kommunikation mit sich bringen. Expert*innen prophezeien eine bessere Wissensvermittlung, eine höhere Produktivität und eine stärkere Beziehung der Mitarbeiter*innen zum Unternehmen. Zudem bestärken diese Digitalplattformen einen Bottom-Up Zugang der Kommunikation und erleichtern dadurch einen mitarbeiterorientierten Ansatz. In Wirklichkeit hinkt dieser Wandel jedoch – zumindest in der Geschwindigkeit seines Eintretens – den Erwartungen hinterher. Und dennoch haben Unternehmen in ihre Infrastruktur und in Digitalplattformen investiert. Der Markt der Softwarelösungen ist dabei stark ausgeprägt, so findet man neben Slack ähnliche Produkte von Yammer, Workplace by Facebook, Jive, Connections, Chatter, Jostle und viele andere. Diese Plattformen orientieren sich in ihrer Funktion an den bekannten sozialen Netzwerken und sind nach Engelhard (2020; siehe Kapitel 3.2) als Interne Social Media einzustufen. Diese bieten die Möglichkeit, Nachrichten zu schreiben, Blogs und Foren zu eröffnen, Dateien zu teilen, Videokonferenzen zu starten oder Statusmitteilungen zu teilen. Meist sind solche Plattformen auch mit Kalendern und Projektmanagement-Tools oder anderen Applikationen verbunden und bieten dadurch eine digitale und interaktive Schnittstelle im Arbeitsalltag. Allen Produkten und Anbietern ist dabei gemein, dass diese mit Updates ständig an neuen Funktionen und ihrer Benutzerfreundlichkeit arbeiten (vgl., Ruck, 2020: S. 187). Viele weitere Autor*innen wie beispielsweise Cardon et al. (vgl. 2019: S. 2) sehen die soziale Komponente, welche sich durch User-Profile, interaktiven Austausch sowie Newsfeed-, Chat- und Messaging-Funktionen kennzeichnen, als den großen Vorteil digitaler Plattformen in der Internen Kommunikation.

Ruck (vgl. ebd.) teilt diese Funktionen von Digitalplattformen der Internen Kommunikation in vier Output-Kategorien, die er anhand der Daten von 70 Forschungsprojekten zu diesem Thema gesammelt hat. Der Output lässt sich demzufolge in direkte Ergebnisse auf dem Prozesslevel (beispielsweise Datenaustausch, Informationsaustausch oder Kollaborationen), in indirekte Ergebnisse auf dem Prozesslevel (Entscheidungsfindung, Wissensvermittlung oder Transparenz), Ergebnisse auf dem Mitarbeiterlevel (Verhalten, soziale Interaktion oder Innovation oder Zufriedenheit) und Ergebnisse auf dem Organisationslevel (Produktivität, Unternehmenskultur oder Attraktivität für Mitarbeiter*innen).

Der derzeitige Einsatz von Internen Social Media lässt hinsichtlich des sozialen Charakters der Digitalplattformen viele Theoretiker behaupten, dass das Potenzial für diese Art der Zweiwegekommunikation noch lange nicht ausgeschöpft ist (vgl. Cardon et al., 2019: S. 2). Bis zu 80 Prozent der bereits etablierten Digitalplattformen in der Internen Kommunikation schaffen es nicht, die Erwartungen an sie zu erfüllen. Grund dafür sind neben voreiligen Schlüssen und zu hohen Erwartungen die Kommunikatoren selbst, die oftmals als Gatekeeper fungieren. Damit ist gemeint, dass diese Kommunikator*innen Digitalplattformen nicht als interaktive Medien erkennen, sondern lediglich als eine weitere Möglichkeit, um das Narrativ des Managements an die Mitarbeiter*innen zu bringen (vgl. Ruck, 2020: S. 192).

Eine Umfrage bei Huck-Sandhu (vgl. 2016: S. 10) zeigt, dass Social Media als Teil des Intranets die Kommunikation und Zusammenarbeit im Unternehmen verändern. 66 Prozent der von ihr Befragten Mitarbeiter*innen und Führungskräfte in der Internen Kommunikation unterschiedlicher Unternehmen geben an, dass die Kommunikation offener und die projekt- und teaminterne Kommunikation besser (52 Prozent) geworden sei. Die Zweiwegekommunikation auf diesen Plattformen macht es zudem möglich, die Themen, welche Mitarbeiter*innen beschäftigen, zu erkennen und Konflikte vorzubeugen. 38 Prozent der Befragten geben zudem an, dass die Distanz zwischen Management und Mitarbeiter*innen durch geringer geworden sei, was ein Anzeichen einer besseren Kultur sein kann.

Wie nützlich Digitalplattformen sind, um die Kommunikation transparenter, interaktiver und strategisch wertvoller zu machen und wie viel Potenzial in ihnen steckt, lässt sich an einigen positiven Beispielen – wie beispielsweise bei der US-Navy - belegen. Historisch war diese dafür bekannt, in ihrer Kommunikation einen Top-Down-Ansatz zu wählen. 2013 hat die US-Navy eine Digitalplattform implementiert, auf welcher sie über 6.000 Mitglieder dazu eingeladen haben, den Ideen passend zum strategischen Plan zu teilen. Knapp über zehn Prozent der Mitglieder (exakt 646) haben freiwillig ihre Ideen veröffentlicht, was im gegenseitigen Austausch mit der US-Navy zu insgesamt 36 Aktionsplänen geführt hat. Diese interaktive Form der Kommunikation hat schlussendlich nicht nur zu einem erfolgreichen Output geführt, sondern bei den Mitgliedern auch zu einem positiven Effekt auf das Image der US-Navy geführt (vgl. Ruck, 2020: S. 191f.).

Auch Huy and Shipilov (vgl. 2012 zit. n. Cardon et al., 2019: S.) belegen, dass eine ausgeprägte Unternehmenskultur und eine engagierte Führungskräftekommunikation auf diesen Plattformen zu einer verbesserten Nützlichkeit derselben führen kann, weshalb neben den für die Digitalplattformen verantwortlichen Kommunikator*innen insbesondere den

Führungskräften eine tragende Rolle für den erfolgreichen Einsatz der Digitalplattformen zukommt.

Ein weiteres, vielversprechendes Tool der Internen Kommunikation benennen Herrmann et al. (vgl. 2012: S. 61) als „Groupware“. Hierbei bietet sich die Möglichkeit, virtuelle Teamarbeit wie Teamarbeit mit physischer Anwesenheit erleben zu lassen. Dabei wird versucht, einen Ort virtuell nachzubilden, an dem „[...] man sich trifft, aufgabenbezogen und informell Informationen austauschen und gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten kann, [an dem] jeder seinen Platz hat und [an dem] die Materialien zu finden sind, die man zur Arbeit braucht: das Gebäude des Unternehmens, der gemeinsame Flur mit den Büros der Teammitglieder, das gemeinsame Sekretariat. [...]“ (ebd.). Die Liste der Funktionen reicht dabei vom Zugang zu Dateien sowie der Ablage dieser, über das „Schwarze Brett“ und Chat-Funktionen bis hin zur Funktion, direkt eine virtuelle Videokonferenz mit Teammitgliedern zu starten. Groupware ist dieser Definition also dem Social Intranet sehr ähnlich, fokussiert sich aber stärker auf interpersonelle Kommunikation unter Mitarbeiter*innen.

5.4.1. Digitale Tools während der Corona-Krise

Die gleich angeführten Tools differenzieren sich in der Praxis meist hinsichtlich der Anbieter der jeweiligen Softwarelösungen, des Einsatzes und der Funktionen. An dieser Stelle sollen deshalb einige Softwarelösungen vorgestellt werden, die im Zuge der Pandemie aufgrund ihrer besonderen Eignung für die Kommunikation von virtuellen Teams verstärkt zum Einsatz gekommen sind. Wie stark der Anstieg solcher Lösungen seit Beginn der Pandemie im Jahr 2020 war, illustrieren die Nutzerzahlen von Microsoft Teams: Im Zuge der Corona-Pandemie sind diese weltweit von 32 auf 115 Millionen tägliche Nutzer*innen gestiegen (siehe „Anzahl der täglichen aktiven Nutzer von Microsoft Teams weltweit; <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1189929/umfrage/anzahl-der-taeglich-aktiven-nutzer-von-microsoft-teams-weltweit/>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

Die Fülle an unterschiedlichen Lösungen ist den vielzähligen Anforderungen an solche Lösungen geschuldet: Präsentationsfähigkeit, Teilnehmerzahl, Videoqualität, Multitasking bzw. Integration weiterer Channels wie Chat oder datenschutzrechtliche Anforderungen sind nur wenige dieser. Zu den gängigsten Tools zählen Zoom, Microsoft Teams, Slack, Google Hangouts, Facebook Workplace oder auch Skype (siehe „Die 13 besten Videokonferenz-Tools im Überblick“; <https://blog.hubspot.de/marketing/software-virtuelle-meetings>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

Microsoft Teams, Zoom und Slack sollen an dieser Stelle kurz erläutert werden, um bei etwaigen Nennungen im empirischen Teil dieser Arbeit ein Grundwissen bei den Leser*innen gewährleisten zu können.

Microsoft Teams, Zoom und Slack

Der große Vorteil von Microsoft Teams ist, dass es Teil der Microsoft 365 Umgebung (starke Vernetzung mit bekannten Office-Lösungen wie Microsoft Word, Excel und Co.) ist und eignet sich obendrein als Erweiterung für Chat-, Kollaborations- und Freigabeanwendungen. Mithilfe von Microsoft Teams lassen sich Dateien teilen, Videokonferenzen planen und starten oder auch Chatnachrichten verschicken. Die Integration von Emojis, GIFs oder auch Stickern erlaubt eine native Anwendungserfahrungen, welche die User*innen bereits von anderen, etablierten Messenger-Diensten kennen und welche schnelle Reaktionen auf Nachrichten ermöglichen. Microsoft Teams ist dabei so aufgebaut, dass Gruppen- oder Projektleiter*innen eigene Gruppen erstellen können, deren Kommunikationsverläufe von anderen Mitarbeiter*innen im Unternehmen in den meisten Fällen nicht einsehbar sind. Zu unterscheiden gilt es dabei Skype und Microsoft Teams. Beide sind Softwarelösungen, die von Microsoft angeboten werden. Der Unterschied dieser beiden Tools, die umgangssprachlich kaum differenziert werden, ist, dass Skype für den privaten Gebrauch konzipiert wurde, und bei Microsoft Teams – wie der Name schon vermuten lässt – mithilfe der Integration in die 365-Umgebung der Einsatz in Teams und Unternehmen im Fokus steht; beispielsweise können andere Teammitglieder einsehen, ob sich gewisse Personen in einer Videokonferenz befinden, weshalb für private Angelegenheiten und mehr Privatsphäre Skype besser geeignet ist. Als großer Vorteil im Vergleich zu anderen Lösungen mit Videofunktion zeigt sich bei Microsoft Teams die Verschlüsselung der Dateien und Nachrichten; als Nachteil zeigt sich, dass Microsoft Teams kostenpflichtig ist (siehe „Was sind Microsoft Teams?“: <https://www.pocket-lint.com/de-de/software/news/microsoft/139364-microsoft-teams-ist-hier-eine-schlaffe-app-die-teil-von-office-365-ist>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

Dem Softwareprogramm Zoom wird hingegen eine hohe Bedienungsfreundlichkeit und eine umfangreiche Gratis-Version zugesprochen: Zwar fehlt hier die Integration der gesamten Microsoft-Office-Palette (wie es in Microsoft Teams der Fall ist), dafür aber fällt es Erstnutzer*innen leichter, Zoom zu bedienen. Ein weiterer Nachteil von Zoom ist die Sicherheit, was ein weiterer Grund dafür ist, dass insbesondere Unternehmen öfter zu Microsoft Teams greifen. (siehe „Microsoft Teams vs. Zoom – Videokonferenztools im Vergleich“; <https://www.cema.de/blog/microsoft-teams-zoom/>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

Die Funktionsweise von Slack zeigt Ähnlichkeiten zu Zoom, wobei hier die Nutzer*innen eigene Profile anlegen können, um nach einem sogenannten „Slack-Call“ weiterhin in Kontakt zu bleiben. Anders als bei Zoom muss man für viele Zusatzfunktionen bei Slack jedoch auf die Bezahlversion upgraden (siehe „Die wichtigsten Videokonferenz-Systeme“; <https://www.computerwoche.de/a/die-wichtigsten-videokonferenz-systeme>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021)

5.4.2. Videokonferenzen während der Corona-Krise

Dem klassischen und etablierten Instrumentarium der Face-to-Face-Kommunikation wird hinsichtlich der Führung von Mitarbeiter*innen ein hoher Stellenwert zugeschrieben (vgl. Engelhardt, 2019: S. 33ff.). Die Corona-Krise hat nun eine Besonderheit mit sich gebracht: Ein ausgewogener Medienmix aus klassischen und digitalen Medien war während der Krise nicht möglich, die Mitarbeiterführung musste sich auf der Ebene der interpersonalen Kommunikation, welche oftmals durch Face-to-Face-Kommunikation realisiert wird, zur Gänze auf digitale Medien beschränken. Außerdem hat sie gezeigt, dass sich neben „[...] der Umsetzung der Schutzmaßnahmen und logistischen Vorkehrungen für geänderte Arbeitsbedingungen (Wechsel ins Homeoffice, geänderte Schichten u.s.f.) [...] die kommunikative Erreichbarkeit der Mitarbeiter*innen als wesentliches Problem der Krise [darstellte]“ (Engelhardt, 2020¹: S. 18). Insbesondere aufgrund des Entfalls der Face-to-Face-Kommunikation ist es deshalb wichtig, in diesem Kapitel den Forschungsstand zu Videokonferenzen und Implikationen für die Interne Kommunikation zu erarbeiten.

In den frühen 2000er Jahren wurde den Videokonferenzen insbesondere auf geschäftlicher Ebene eine bedeutsame Zukunft zugesprochen. Gründe dafür waren die breiten Einsatzmöglichkeiten (Beratung, Führung, Bewerbungsgespräche oder auch erste Versuche in Remote Banking) und die immer besser werdende Infrastruktur, die mit dem technologischen Fortschritt in der Qualität der Videokonferenzen auch Kostenvorteile mit sich brachte. Dadurch ließen sich die Reisekosten für Geschäftsreisende und Organisationen senken, Tele-Working wurde praktikabel und auch geografische und politische Barrieren konnten einfacher überbrückt werden. Die Folge dieser aussichtsreichen Einsatzmöglichkeiten war, dass auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Rahmenbedingungen und Möglichkeiten von Videokonferenzen immer stärker voranschreiten konnte (vgl. Wegge, 2006: S. 275). Aus diesem Grund wird hier in einem ersten Schritt anhand von Einblicken in die Arbeit von Weinig (1996) ein etwas älterer Blick auf die Forschung zu Videokonferenzen gewährt.

Bereits vor 25 Jahren hat sich Weinig (1996) mit dem Unterschied zwischen Face-to-Face-Kommunikation und Videokonferenzen beschäftigt und in einem Laborversuch mehrere Gesprächsgruppen miteinander verglichen. Auch wenn der technologische Fortschritt manche der limitierenden Faktoren der damaligen Videokonferenzen (hinsichtlich Ton- und Videoqualität) aufgehoben hat, sind die Ergebnisse aus ihrer Forschung einleitend für dieses Kapitel von Wichtigkeit und werden ausführlich diskutiert.

Um die Kommunikation in Face-to-Face-Konferenzen und in Videokonferenzen voneinander unterscheidbar zu machen, stützt sich Weinig (vgl. 1996: S. 74ff.) einer in den Kommunikationswissenschaft üblichen Differenzierung in vier Analyseebenen der Kommunikation, auf welchen Kommunikation – meist gleichzeitig – stattfindet. Diese vier Ebenen sind die Zeichen-, die Inhalts- und die Beziehungsebene sowie die Ebene der subjektiven Wahrnehmung.

Zeichenebene

Auf dieser Ebene hat Weinig (vgl., 1996: S. 161f.) bei Videokonferenzen im Vergleich zu Face-to-Face-Konferenzen einen signifikanten Anstieg verbaler und nonverbaler Verhaltensweisen festgestellt, wobei insbesondere nonverbale Verhaltensweisen zugenommen haben. Insgesamt ist die Dynamik in Videokonferenzen größer, was in einer Abnahme der Gesprächspausen und der Zunahme von Unterbrechungen und Überschneidungen zu erkennen ist. Diese Dynamik ist auf die Unsicherheit bei der Verwendung der technisch vermittelten Kommunikation zurückzuführen, welche die Teilnehmer*innen zu einem stärkeren Gesprächsfluss drängt. Diese Unsicherheit bei Videokonferenzen lässt sich auch in der Zunahme der nonverbalen Kommunikationsmittel erkennen: Um verbale Botschaften abzusichern, nutzen die untersuchten Personen verstärkt Gestik und Mimik. Außerdem helfen Kopfbewegungen dabei, schnell und verständlich auf die Aktionen anderer Gesprächsteilnehmer*innen zu reagieren.

Inhaltsebene

Auf inhaltlicher Ebene hat Weinig (vgl., 1996: S. 163f.) herausgefunden, dass häufige Namensnennungen anderer Teilnehmer*innen auf die Kompensation technischer Einschränkungen zurückzuführen sind. Zudem ist eine Zunahme von Äußerungsfragmenten bei Videokonferenzen auffällig, die durch häufige Unterbrechungen und Überschneidungen entstehen. Hierbei wird deutlich, dass es Teilnehmer*innen bei technisch- bzw. medienvermittelter Kommunikation schwer fällt zu erkennen, wann man das Wort hat und zu

sprechen beginnen kann. Hinsichtlich der Gesprächsorganisation ist auffallend, dass Videokonferenzen ungeordneter sind und deshalb mehr Organisation benötigen. Auf aufgabenorientierte Gesprächsabschnitte folgen in Videokonferenzen häufiger gesprächsorganisatorische Abschnitte, als das bei Face-to-Facekonferenzen der Fall ist.

Beziehungsebene

Auf der Beziehungsebene ist v. a. eine Rollenausgeglichenheit bei Videokonferenzen zu erkennen. Sind es bei Face-to-Face-Konferenzen vorrangig zielorientierte Führungskräfte, denen die Gesprächsführung zukommt, so ist diese bei Videokonferenzen auf zwei Teilnehmer*innen aufgeteilt (vgl. Weinig, 1996: S. 165).

Subjektive Wahrnehmung

Auf der Ebene der subjektiven Wahrnehmung unterstreicht Weinig (vgl., 1996: S. 165f.) die höhere Aufgabenorientierung bei Videokonferenzen. Ihrer Untersuchung zufolge werden Videokonferenzen als zweckorientiertes Mittel wahrgenommen, um eine Aufgabe zu lösen; sozialer Interaktion wird subjektiv keine große Rolle zugeschrieben. Außerdem schätzen die Teilnehmer*innen Videokonferenzen als realitätsverfälschend ein und fühlen sich unwohl mit dieser Art von medienvermittelter Kommunikation. Hier ist jedoch zu ergänzen, dass Weinig ihre Studie zu einer Zeit durchgeführt hat, zu der die technologischen Rahmenbedingungen verglichen mit den heutigen gänzlich anders waren. Flüssigere Videokonferenzen mit besserer Ton- und Videoqualität könnten demzufolge ein Grund dafür sein, dass diese subjektiv wahrgenommenen Gründe heute keinen Stellenwert mehr besitzen.

Die Gemeinsamkeiten von Face-to-Face-Kommunikation und Videokonferenzen sind nach Weinig (vgl. 1996: S. 71) dabei zu finden, dass beide einem dynamischen Prozess mit wechselseitigem Informationsaustausch unterliegen und als Individualkommunikation einzustufen sind. Hierbei unterscheidet sich eine Videokonferenz von einer Ansprache einer Führungskraft insofern, dass Videokonferenzen allen Teilnehmer*innen die Möglichkeit bietet, aktiv an der Kommunikation teilzunehmen. Außerdem liegt der Zweck von Face-to-Face-Kommunikation und Videokonferenzen – wie bei der Media Richness Theory bereits umrissen - beide Male in der Problemlösung und Entscheidungsfindung; soziale Faktoren werden bei Videokonferenzen oft vernachlässigt. Die überwiegend aufgabenorientierten Handlungen sind zudem eine typische Charakteristik beider Kommunikationsformen.

Der wichtigste Unterschied zwischen Face-to-Face-Konferenzen und Videokonferenzen liegt in der räumlichen Trennung der Kommunikationspartner bei Videokonferenzen, was diese

wiederum zu einer indirekten, medienvermittelten Kommunikationsform macht. Außerdem findet Kommunikation bei Face-to-Face-Kommunikation über alle sechs Kommunikationskanäle statt, wohingegen Videokonferenzen die taktile, thermale, olfaktorische und gustatorische Kommunikation verlieren – bestehen bleibt die verbale und nonverbale Kommunikation (vgl. Weinig, 1996: S. 71).

Suh (vgl. 1999: S. 195ff.) hat in einem Laborexperiment untersucht, inwiefern sich die Media Richness Theory hinsichtlich der Korrelation von Aufgabe und Effizienz bei den untersuchten Medien Text, Audio, Video und Face-to-Face belegen lässt. Zwar hat diese Studie herausgefunden, dass Audio das effizienteste Medium (gemessen an der Zeit und Entscheidungsqualität) ist, aber nicht das Medium mit der höchsten Zufriedenheit bei den Teilnehmer*innen ist.

In einer jüngeren Untersuchung hat Wegge (vgl. 2006: S. 276ff.) die Auswirkungen von Videokonferenzen auf die Persönlichkeit der Teilnehmer*innen untersucht. Er vertritt die Meinung, dass Videokonferenzen in der wissenschaftlichen Diskussion nicht als Mittelweg zwischen Face-to-Face-Kommunikation und traditioneller Audiokommunikation (wie etwa die klassische Audio-Telefonie) deklariert werden dürfen. Dieser Argumentation folgend hat er in seiner Untersuchung herausgefunden, dass Videokonferenzen ihre eigene Charakteristik besitzen, die eine intensive Auseinandersetzung unumgänglich macht, um ihr tatsächliches Potential erkennen zu können. So ist es in Videokonferenzen besonders schwer für Teilnehmer*innen, den Augenkontakt herzustellen. Dafür macht er die Positionierung der Kamera verantwortlich, die sich von der Positionierung der Gesprächspartner*innen unterscheidet. Dadurch wird den Kommunikationspartner*innen das Gefühl vermittelt, dass die Blicke an ihnen vorbeigehen. Einen weiteren Nachteil sieht Wegge (vgl. ebd.) darin, dass sich Teilnehmer*innen – im Unterschied zu Face-to-Face-Kommunikation - meist selbst sehen, was in Gesprächssituationen als unnatürlich wahrgenommen wird.

Viele Studien sehen in Videokonferenzen eine geringere Reichhaltigkeit als in der Face-to-Face-Kommunikation. Das Gruppen-Commitment, die soziale Komponente und die Kontrolle über die Gesprächssituation sind in Videokonferenzen niedriger als in der Face-to-Face-Kommunikation. Außerdem schöpfen Menschen in der Face-to-Face-Kommunikation – verglichen mit Videokonferenzen – die Möglichkeiten der Linguistik, Paralinguistik und des nonverbalen Verhaltens intensiver aus. Auch die Rückkopplungsprozesse, wie sie bei Schulz von Thun beschrieben wurden, gestalten sich in Videokonferenzen schwieriger. Die Teilnehmer*innen brauchen mehr Zeit, um zu eruieren, ob Botschaften richtig verstanden

wurden. Teilnehmer*innen verspüren darüber hinaus eine Widersprüchlichkeit in den verteilten Aufgaben, Rollen und Erwartungen. Im Großen und Ganzen sind viele dieser Nachteile auf das Abschwächen der sozialen Faktoren rückzuführen, die in Videokonferenzen nur sehr schwer integrierbar erscheinen (vgl. Van der Kleij et al., 2009: S. 356ff.).

Van der Kleij et al. (vgl., ebd.: S. 371f.) haben bei ihrer Untersuchung von Face-to-Face-Kommunikation und Videokonferenzen herausgefunden, dass Menschen in Videokonferenzen weniger Zufriedenheit verspüren. Sie führen diese Erkenntnis - wie bereits erwähnt - auf die fehlende soziale Interaktion zurück. Insbesondere der formale Prozess in Videokonferenzen, der in einer starken Aufgabenorientierung zu erkennen ist, lässt die Teilnehmer*innen weniger Zufriedenheit als in der Face-to-Face-Kommunikation empfinden.

Spannend sind auch die Ergebnisse von Florczak (vgl. 2020: S. 293ff.), die Videokonferenzen anhand der Präsenztheorie beobachtet hat. Dabei hat sie untersucht, welche Auswirkung die soziale Abwesenheit bei Videokonferenzen für die Forschung auf dem Gebiet der Krankenpflege bedeutet. Ähnlich wie Studien zu den Vor- und Nachteilen der Videokonferenzen geht sie davon aus, dass fehlende Präsenz insbesondere auf die soziale Bindung zu den Patient*innen Auswirkungen zeigt. Mit der fehlenden Präsenz geht eine Objektivierung der Patient*innen einher, welche über die Beziehungsebene negative Auswirkungen auf die Behandlung von Patient*innen mit sich bringt. Ähnlich verhält es sich hier beim Fehlen der Präsenz unter Kolleg*innen in anderen Arbeitsumfeldern.

In einer weiteren, sehr aktuellen Studie haben Basch et al. (vgl. 2020: S. 1) Bewerbungsgespräche via Videokonferenzen untersucht. Auch wenn Bewerbungsgespräche nicht der Internen Kommunikation eines Unternehmens zugeordnet werden, dann stützen die Ergebnisse dieser Untersuchung viele der bereits erwähnten Erkenntnisse. So können Basch et al. (vgl. ebd.: S. 12ff.) bestätigen, dass Videokonferenzen schlechtere Ergebnisse in der Performance von Gesprächen erzielen. Gemäß der Media Richness Theory geben sie jedoch zu bedenken, dass die schlechteren Ergebnisse nicht nur auf die geringere Medienreichhaltigkeit zurückzuführen sind, sondern zudem auf die Wahrnehmung des Mediums. So ist auch in dieser Studie der fehlende Augenkontakt ein Faktor, warum Videokonferenzen die Face-to-Face-Kommunikation nur schwer ersetzen können.

5.4.3. Home Office und Videokonferenzen während der Corona-Krise

“There is nothing better than face-to-face communication.”, sagt eine befragte Führungskraft bei Mishra et al. (2014: S. 194) und meint damit die Wichtigkeit der Face-to-Face-Kommunikation um Vertrauen aufzubauen und Commitment zu gewährleisten.

Nicht mehr auf die Face-to-Face-Kommunikation zurückgreifen zu können, ist für viele Führungskräfte eigentlich undenkbar. Die Ausgangslage während der Corona-Krise ist demzufolge eine sehr spezielle, der sich bisher nur wenige Studien angenommen haben. Im Konkreten geht es hier um die Fragestellung, wie sich mit der Reduktion auf digitale Medien die Arbeitsweise der Internen Kommunikation verändert hat. Engelhardt (vgl. 2020¹: S. 9) sieht im Entfall der Face-to-Face-Kommunikation den Verzicht auf wichtige atmosphärische Elemente der Kommunikation. Gespräche an der Kaffeemaschine, auflockernde Aktivitäten, Gespräche im Gehen und Stand-Up-Meetings sind nicht mehr möglich und werden meist durch Videokonferenzen ersetzt. Einer Studie von Civey zufolge (siehe „Wie sehen Homeoffice-Worker das Arbeiten in der zweiten Welle“; <https://t3n.de/news/umfrage-sehen-homeoffice-zweite-welle-1349602/>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021) geben 70 Prozent der befragten Personen an, dass die Corona-Krise keine Verbesserung der Internen Kommunikation mit sich gebracht hat, nennt jedoch nicht die Gründe für diese Einschätzungen.

DeFilippis et al. (vgl. 2020: S. 2ff.) gehören zu den wenigen Forscher*innen, die sich damit beschäftigt haben, wie Mitarbeiter*innen den Mangel an Face-to-Face-Kommunikation während der Corona-Krise kompensiert haben. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle die Studie von DeFilippis et al. (2020) zuerst näher betrachtet und anschließend mit Online-Beiträgen zur inhaltlichen Komponente von Videokonferenzen im Home Office ergänzt.

Für ihre Studie haben DeFilippis et al. (2020) aggregierte, anonymisierte Daten eines Informationsdienstleisters, der weltweit Kommunikationsleistungen für die Kommunikation von und innerhalb ihrer Organisationen an Unternehmen anbietet, analysiert. In einem weiteren Schritt haben sie in diesen Daten 16 geografische Bereiche identifiziert und selektiert, welche sich in Gebieten mit Lockdown-Beschränkungen befunden haben, wodurch bei den untersuchten Daten Home Office bzw. Arbeit von zuhause impliziert werden konnte (ebd.).

DeFilippis et al. (vgl. 2020: S. 6f.) haben dabei herausgefunden, dass die Mitarbeiter*innen zu Beginn des Lock-Downs ihre Kommunikationsgewohnheiten signifikant verändert haben. Die

Zahl der Meetings, die abgehalten wurden, und der versandten E-Mails stieg. Eine weitere Besonderheit waren die veränderten Arbeitszeiten. Die Mitarbeiter*innen haben – ihrer ersten und letzten E-Mail des Tages zufolge – ihre Arbeitszeiten signifikant ausgeweitet. Aus der steigenden Zahl der Meetings lässt sich schließen, dass die Wichtigkeit, alle Mitarbeiter*innen über notwendige Informationen zu informieren für Organisationen – die in der Anzahl der Mitarbeiter*innen stetig größer werden - von hoher Relevanz ist. Außerdem weist diese Erkenntnis darauf hin, dass Meetings mit einer hohen Personenanzahl kontraproduktiv sind. So konnte mit einer erhöhten Anzahl an kleineren Meetings ein effizientes Mittel gefunden werden, um verstreute Teams effektiv und effizient zu informieren. Die Autor*innen gehen zudem davon aus, dass Mitarbeiter*innen es als schwieriger empfinden, bei langen virtuellen Meetings engagiert zu bleiben. Den Grund dafür sehen sie u.a. bei der Kinderbetreuung, die während der Corona-Krise meist mit der Arbeit in Konflikt stand. Bei der Interpretation der Ergebnisse von DeFilippis et. al. (vgl. 2020: S. 9) ist aber auch anzumerken, dass durch die Analyse der vorhandenen Daten zwar eine Meta-Analyse durchführbar ist, insbesondere aber die inhaltliche Ebene unberücksichtigt bleibt. Auch bleibt unklar, ob längere Arbeitszeiten tatsächlich auf Mehrarbeit hinweisen, oder die Folge eines atypischen Tagesrhythmus sind, der zu Tätigkeiten zu unüblichen Zeiten führt.

Betrachtet man nun Artikel zur inhaltlichen Komponente des Einsatzes von Videokonferenzen in der Internen Kommunikation näher, dann erkennt man den oft unangepassten Einsatz von Videokonferenzen in den Unternehmen. Julia Skalar (siehe „‘Zoom fatigue’ is taxing the brain“; <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021) schreibt in einem Artikel über den überdurchschnittlichen Erschöpfungszustand, den Teilnehmer*innen nach Videokonferenzen verspüren, wenn sie unreflektiert eingesetzt werden. Demzufolge ist das auf die stark reduzierte nonverbale Kommunikation zurückzuführen. Unser Gehirn ist es gewohnt, nicht nur verbale Signale zu verarbeiten, sondern eben auch nonverbale. In Videokonferenzen fällt es den Teilnehmer*innen dementsprechend schwieriger, die Stimmungen der anderen wahrzunehmen und einzuordnen. Das ist auf die Reduktion von nonverbaler Kommunikation zurückzuführen: Mit der Reduktion der nonverbalen Zeichen und mit der Zunahme der Kommunikationsteilnehmer*innen, welcher in Videokonferenzen meist größer ist als beispielsweise in einem Besprechungsraum, steigt der Decodierungsaufwand für unser Gehirn. Außerdem empfangen Menschen in Videokonferenzen unabhängig von der Teilnehmer*innenzahl sämtliche Signale über einen Kanal, weshalb es schwer fällt, sich auf etwas zu fokussieren. Dadurch steigt der Energieaufwand für die Signalverarbeitung und Kommunikationsteilnehmer*innen verspüren rascher Müdigkeit.

Aufgrund dieser Erschwernis, nonverbale Signale wahrzunehmen, raten Expert*innen dazu, Videokonferenzen bewusster abzuhalten und mit bestimmten Vorgaben zu versehen. Zu diesen Vorgaben zählen beispielsweise eine gute Belichtung des eigenen Home Office, die Vermeidung von Wackelbildern oder das Ein- und Ausschalten der Stummfunktion – je nachdem ob man gerade die Sprecherrolle inne hält oder nicht. Nur so kann man gewährleisten, die unterschiedlichen Ebenen der Kommunikation (siehe „Modell von Schulz von Thun“) effizient zu berücksichtigen (siehe „Zoom und Co: Expertin gibt Tipps gegen die Videokonferenz-Erschöpfung“: <https://www.rnd.de/digital/zoom-und-co-expertin-gibt-tipps-gegen-die-videokonferenz-erschopfung-YCJFZE7OIRAZRL7PHBLED2H3FM.html>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

Doch nicht nur Aspekte der Kommunikation wie eben in Hinsicht auf Videokonferenzen geschildert beeinflussen die Arbeit im Home Office. Auch das Vermischen von Privat und Arbeit sind ein wesentlicher Aspekt der Corona-Krise. Einem Artikel der österreichischen Tageszeitung „Der Standard“ zufolge sind es Home-Schooling, eine fehlende Kinderbetreuung, die Arbeit vom eigenen Esstisch aus und wenig Verständnis der Arbeitgeber*innen für diese Situation, die viele Menschen in die Depression rutschen lassen. Ein Mitgrund dafür ist auch hier, dass es für Führungskräfte aufgrund der fehlenden Face-to-Face-Kommunikation schwer zu erkennen ist, ob sich ein*e Mitarbeiter*in an der Belastungsgrenze befindet (siehe „Warum Home-Office so anstrengend ist“; <https://www.derstandard.de/story/2000123727982/allein-daheim-warum-homeoffice-so-anstrengend-ist>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

6. Die empirische Untersuchung

Entsprechend der forschungsleitenden Fragestellungen und anhand der erarbeiteten Literatur und Forschungsstandes werden im Anschluss Forschungsfragen und Hypothesen definiert, die Ausgangspunkt für den empirischen Teil dieser Arbeit sind.

6.1. Die Forschungsfragen und Hypothesen

Hinsichtlich des bereits diskutierten Forschungsstandes zur medienvermittelten Kommunikation und Home Office ergeben sich für die vorliegende Forschungsarbeit einige Fragen. Insbesondere die Neuartigkeit des Lock-Downs während der Corona-Krise und die Beschränkung auf digitale Medien lassen vermuten, dass für die Interne Kommunikation einige Herausforderungen entstanden sind. Dieses Kapitel diskutiert die Forschungsfragen dieser Arbeit und führt die dazugehörigen Hypothesen samt Ausprägungen aus.

Forschungsfrage 1

Der in Kapitel 3.4. diskutierte positive Effekt von Interner Kommunikation auf die Orientierung und Motivation kann dann realisiert werden, wenn Interne Kommunikation nicht nur informiert, sondern die Mitarbeiter*innen in die Kommunikation miteinbindet. Forschungsfrage 1 lautet deshalb wie folgt:

*FF1: Welche Effekte hat Interne Kommunikation mithilfe von digitalen Medien während der Corona-Krise (UV) auf Informationsstand, Orientierung und Motivation von Mitarbeiter*innen (AV)?*

H1: Je mehr Aktivitäten die Interne Kommunikation während der Corona-Krise durchführt, desto stärker sind die positiven Effekte auf den Informationsstand von Mitarbeiter*innen.

H2: Je mehr Aktivitäten die Interne Kommunikation während der Corona-Krise durchführt, desto stärker sind die positiven Effekte auf die Orientierung Mitarbeiter*innen.

H3: Je mehr Aktivitäten die Interne Kommunikation während der Corona-Krise durchführt, desto stärker sind die positiven Effekte auf die Motivation Mitarbeiter*innen

Ausprägungen zu FF1:

Unabhängige Variable: Aktivitäten der *Internen Kommunikation*

Ausprägungen: Gar keine Aktivitäten bis hin zu hohe Aktivitäten (kann anhand der Gesamtzahl der digitalen Aktivitäten messbar gemacht werden)

Abhängige Variable 1: Informationsstand

Ausprägungen: uninformiert bis sehr informiert

Abhängige Variable 2: Orientierung

Ausprägungen: ohne Orientierung/Orientierungslos bis sehr hohe Orientierung

Abhängige Variable 3: Motivation

Ausprägungen: unmotiviert bis sehr motiviert

Forschungsfrage 2

Die Palette an digitalen Instrumenten für die Interne Kommunikation wächst mit dem technologischen Wandel. In Kapitel 3.2. wurden die gängigsten nach Engelhardt. (vgl. 2020¹: S. 5ff.; 2020²: S. 33ff.) genannt. Forschungsfrage 2 fragt danach, welche dieser Medien tatsächlich während der Corona-Krise eingesetzt wurden. Anhand der Erkenntnisse aus Kapitel 5.3. wurden Hypothesen formuliert.

*FF2: Welche digitalen Medien wurden in der Internen Kommunikation eingesetzt, um während der Corona-Krise mit den Mitarbeiter*innen zu kommunizieren?*

H1: Das Intranet, Mitarbeiter-Apps, der Newsletter und Videokonferenzen sind die meist eingesetzten Instrumente der Internen Kommunikation mit digitalen Medien während der Corona-Krise.

H2: Je größer ein Unternehmen gemessen an der Zahl der Mitarbeiter*innen ist (UV), desto größer ist die Zahl der eingesetzten, digitalen Medien der Internen Kommunikation.

Ausprägungen zu FF2:

Unabhängige Variable: *Größe des Unternehmens*

Ausprägungen: Gemessen an der Zahl der Mitarbeiterinnen kann die Ausprägung vom Kleinstunternehmen (ein bis fünf Mitarbeiter*innen) bis zum Großunternehmen (mehr als 1000 Mitarbeiter*innen) reichen.

Abhängige Variable: Digitaler Medienmix der Internen Kommunikation
Ausprägungen: Gar kein Medium bis mehrere verschiedene Medien

Forschungsfrage 3

Forschungsfrage 3 ist eng an Forschungsfrage 2 gekoppelt. Hierbei geht es um den Medienmix während der Corona-Krise. Dabei wird gemäß der Media Richness Theory davon ausgegangen, dass sich ein gut gewählter Medienmix positiv auf die Zielerreichung in der Internen Kommunikation auswirkt.

*FF3: Welche Auswirkung hat der Mix aus digitalen Medien (UV) auf Informationsstand, Orientierung und Motivation von Mitarbeiter*innen während der Corona-Krise (AV)?*

H1: Je mehr digitale Medien eingesetzt werden, desto stärker sind die positiven Effekte auf den Informationsstand von Mitarbeiter*innen.

H2: Je mehr digitale Medien eingesetzt werden, desto stärker sind die positiven Effekte auf die Orientierung Mitarbeiter*innen.

H3: Je mehr digitale Medien eingesetzt werden, desto stärker sind die positiven Effekte auf die Motivation Mitarbeiter*innen

Ausprägungen zu FF3:

Unabhängige Variable: Digitaler Medienmix der Internen Kommunikation
Ausprägungen: Gar kein Medium bis mehr als vier verschiedene Medien

Abhängige Variable 1: Informationsstand
Ausprägungen: uninformiert bis sehr informiert

Abhängige Variable 2: Orientierung
Ausprägungen: ohne Orientierung/Orientierungslos bis sehr hohe Orientierung

Abhängige Variable 3: Motivation
Ausprägungen: unmotiviert bis sehr motiviert

Forschungsfrage 4

Forschungsfrage 4 beschäftigt sich mit dem Aufkommen von Videokonferenzen, die in Zeiten des Lock-Downs die Face-to-Face-Kommunikation ersetzen. Dem Forschungsstand zu Home Office und Videokonferenzen folgend, geht diese Arbeit davon aus, dass soziale Dimensionen der Mitarbeiterkommunikation wie Orientierung oder Motivation stark von der sozialen Einbettung der Mitarbeiter*innen abhängig sind (vgl. Kleinberger, 2019: 2ff.). Insbesondere Alltagsgespräche, die in direkter Face-to-Face-Kommunikation auftreten, dienen der sozialen Orientierung im Unternehmen und haben folglich positive Effekte auf die Motivation. Die Frage, die sich stellt, ist, inwiefern der Entfall der persönlichen Kommunikationsebene der Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen ersetzt werden kann.

*FF4: Welche Auswirkungen hat der Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation in der Internen Kommunikation (UV) auf Informationsstand, Orientierung und Motivation von Mitarbeiter*innen während der Corona-Krise (AV)?*

H1: Der Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation hat geringe Auswirkungen auf den Informationsstand der Mitarbeiter*innen.

H2: Der Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation hat starke Auswirkungen auf die Orientierung der Mitarbeiter*innen.

H3: Der Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation hat starke Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter*innen.

H4: Der Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation erhöht die Häufigkeit von Videokonferenzen.

H5: Der Einsatz von digitalen Events mit Führungskräften erhöht die Motivation der Mitarbeiter*innen.

Ausprägungen zu FF4:

Unabhängige Variable: Einsatz von Face-to-Face-Kommunikation

Ausprägungen: gar kein Einsatz bis starker Einsatz von Face-to-Face-Kommunikation

Abhängige Variable 1: Informationsstand

Ausprägungen: uninformiert bis sehr informiert

Abhängige Variable 2: Orientierung

Ausprägungen: ohne Orientierung/Orientierungslos bis sehr hohe Orientierung

Abhängige Variable 3: Motivation

Ausprägungen: unmotiviert bis sehr motiviert

6.2. Die Operationalisierung

Auf den nächsten Seiten folgt die Operationalisierung der Variablen. Hierfür werden die Variablen und Ausprägungen nochmals angeführt.

FF1

Ausprägungen zu FF1:

Unabhängige Variable: Aktivitäten der *Internen Kommunikation*

Ausprägungen: Gar keine Aktivitäten bis hin zu hohe Aktivitäten

Operationalisierung:

Indikator: Anzahl eingesetzter digitaler Medien

Items: Anzahl Newsletter (ja oder nein)

Anzahl Intranet (ja oder nein)

Anzahl Social Media extern und intern (ja oder nein)

Anzahl Videokonferenzen (ja oder nein)

Anzahl Social Intranet (ja oder nein)

Anzahl Mitarbeiter-Apps (ja oder nein)

Indikator: Nutzung digitaler Medien

Items: „täglich.“

„mehrmals in der Woche.“

„einmal in der Woche.“

„einmal im Monat.“

„nie.“

Abhängige Variable 1: Informationsstand
Ausprägungen: uninformiert bis sehr informiert

Operationalisierung Informationsstand:

Zu dieser Variable war die Suche nach ähnlichen Studien leider sehr unbefriedigend. Viele Studien erfragen den Informationsstand, indem sie Wissen abfragen. Das ist im Zuge dieser Arbeit nicht möglich. Das Ziel dieser Variable ist es, herauszufinden, ob der Einsatz von digitalen Medien zu einer subjektiv eingeschätzten, höheren Informiertheit bei den untersuchten Personen führt. Dafür wird zuerst erfragt, ob denn überhaupt ein Informationsbedürfnis besteht, um in einem zweiten Schritt herauszufinden, ob dieses Bedürfnis tatsächlich gedeckt werden kann. Zur Kontrolle der Indikatoren „Informationsbedürfnis“ und „Informationsbefriedigung“ wird in einem letzten Schritt um eine Selbsteinschätzung gebeten.

Indikator: Informationsbedürfnis

Items: „Abhängigkeit von Informationen um Arbeit erledigen zu können“
„Persönliches Bedürfnis, über Geschehnisse im Unternehmen Bescheid zu wissen.“

Indikator: Informationsbefriedigung

Items: „Wissen darüber, wie man zu Informationen kommt.“
„Gewissenhafte Informationsverarbeitung in Intranet, Newsletter und Co.“
„Aktive Suche nach Informationen zu aktuellen Themen im Unternehmen.“

Indikator: Selbsteinschätzung

Items: Sehr gut informiert
Gut informiert
Ausreichend informiert
Schlecht informiert
Gar nicht informiert

Abhängige Variable 2: Orientierung
Ausprägungen: gar keine Orientierung bis hin zu starke Orientierung

Operationalisierung Orientierung:

Dieser Begriff wird bei der Operationalisierung aufgrund der inhaltlichen Deckung ähnlich wie der Terminus „Beziehung“ bei Holtzhausen und Fourie (vgl. 2009: S. 340f.) operationalisiert.

Indikator: Vertrauen

Items: „Unser Unternehmen und meine Vorgesetzten interessieren sich für meine Anliegen, Einstellungen und Werte.“

Indikator: Wechselseitigkeit

Items: „Unser Unternehmen kennt meine Stärken.“
„Unser Unternehmen schätzt in wichtigen Angelegenheiten meine Expertise und fragt mich nach meiner Meinung.“

Indikator: Unternehmenswerte

Items: „Ich kenne die wichtigsten Werte unseres Unternehmens.“
„Die Werte unseres Unternehmens decken sich mit meinen eigenen.“

Indikator: Unternehmensziele

Items: „Ich kenne die wichtigsten Ziele unseres Unternehmens.“
„Ich kann mit meiner Arbeit dazu beitragen, dass unser Unternehmen seine Ziele erreicht.“

Abhängige Variable 3: Motivation

Ausprägungen: unmotiviert bis sehr motiviert

Operationalisierung Motivation:

Für die Operationalisierung von Motivation wird nach Lin (vgl. 2007: S. 138ff.) zwischen den Indikatoren „intrinsische Motivation“ und „extrinsische Motivation“ unterschieden. Lin hat in ihrer Studie zum Effekt von Motivation auf die Weitervermittlung von Wissen innerhalb eines Unternehmens untersucht. Dabei schlüsselt sie den Indikator intrinsische Motivation in Selbstbewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und extrinsische Motivation in Anerkennung und Leistungen auf, die sie von anderen im Unternehmen bekommt.

Indikator: Intrinsische Motivation

Items: „Ich verfüge über die Fähigkeiten, unserem Unternehmen zu Erfolg zu verhelfen.“

„Ich bin in der Lage, mein Wissen mit anderen zu teilen.“
„Ich verfüge über einen hohen Grad an Einsatzbereitschaft.“
„Leistung wird bei uns belohnt.“

Indikator: Extrinsische Motivation
Items: „Ich bekomme von anderen die Anerkennung, die mir zusteht.“
„Meine Arbeit wird von anderen gesehen und akzeptiert.“
„Ich fühle mich als vollwertiges Teammitglied.“

FF2

Ausprägungen zu FF2:

Unabhängige Variable: *Größe des Unternehmens*

Ausprägungen: Gemessen an der Zahl der Mitarbeiterinnen kann die Ausprägung vom Kleinstunternehmen (ein bis fünf Mitarbeiter*innen) bis zum Großunternehmen (mehr als 1000 Mitarbeiter*innen) reichen.

Operationalisierung:

Indikator: Unternehmensgröße
Items: Anzahl Mitarbeiterinnen

Abhängige Variable: Digitaler Medienmix der Internen Kommunikation

Ausprägungen: Gar kein Medium bis mehrere verschiedene Medien

Operationalisierung:

Indikator: Häufigkeit eingesetzter digitaler Medien:
Items: Häufigkeit Newsletter pro Woche
Häufigkeit Artikel im Intranet pro Woche
Häufigkeit Postings Social Media extern und intern pro Woche
Häufigkeit Videokonferenzen pro Woche
Häufigkeit Postings Social Intranet pro Woche
Häufigkeit Benachrichtigungen in der Mitarbeiter-App pro Woche

FF3

Operationalisierung aller Variablen siehe FF1 und FF2

FF4

Ausprägungen zu FF4:

Unabhängige Variable: Einsatz von Face-to-Face-Kommunikation

Ausprägungen: gar kein Einsatz bis starker Einsatz von Face-to-Face-Kommunikation

Operationalisierung:

Indikator: Einsatz Face-to-Face-Kommunikation:

Items: Häufigkeit Mitarbeitergespräche

Häufigkeit Team-Meetings

Häufigkeit Videobotschaften von Vorgesetzten

Häufigkeit Videokonferenzen

Operationalisierung von Motivation, Informationsstand und Beziehung zum Unternehmen siehe FF1.

6.3. Die Methode der qualitativen Befragung

Um das Ziel dieser Forschungsarbeit zu erreichen, stehen drei methodische Zugänge zur Verfügung. Eine Inhaltsanalyse würde aufgrund ihrer spezifischen Untersuchung des Inhaltes die Wirkungsweise der Maßnahmen der Internen Kommunikation außer Acht lassen und wird deshalb nicht in Betracht gezogen. Die übrigen methodischen Optionen sind: ein Experiment, eine Beobachtung oder eine Befragung. Eine Beobachtung und ein Experiment scheiden aufgrund der Entfernung als Forscher*in zur unternehmerischen Realität – die im Zuge dieser Arbeit nicht nachgebildet werden kann - aus. Zudem geht es in diesem speziellen Fall darum, Einstellungen der untersuchten Personen zu erheben, weshalb die Befragung der methodisch geeignetste Zugang ist.

Wie aus der Zielsetzung hervorgeht, sollen die Effekte der Internen Kommunikation mit einem Ereignis als Moderator untersucht werden, das für die Forschung größtenteils neu ist: die Corona-Krise. Deshalb scheint eine qualitative, methodische Herangehensweise (mittels eines teilstrukturierten Leitfadeninterviews) als sinnvoll, um bei der Bearbeitung der

Forschungsfragen und Hypothesen Erkenntnisse zu generieren, die neue Sichtweisen zu diesem Thema zulassen.

Das teilstrukturierte Leitfadeninterview wurde in vier Bereiche geteilt, welche zudem die wichtigsten, deduktiven Kategorien des Codebuches darstellen: Fragen zur Kategorie „*Arbeitsumfeld und Organisation der Unternehmen*“ (Größe des Unternehmens, Arbeit im Home Office etc.), zur *Arbeitsleistung* (Produktivität, Motivation etc.), zum *Einsatz von digitalen Medien* sowie zur *Charakteristik von Videokonferenzen*. Basierend auf den Antworten der befragten Personen wurden diese Kategorien schließlich induktiv vertiefend strukturiert. Diese induktive (Sub-)Kategorienbildung wurde aufgrund der Offenheit des Interviewleitfadens ermöglicht und lässt strukturierte, vertiefende Einblicke in die Ergebnisse zu.

6.4. Die untersuchten Personen

Für die empirische Untersuchung wurden 13 Personen qualitativ befragt. In insgesamt sechs Zweier-Konstellationen und einem Einzelgespräch wurden die Gespräche entlang des Interviewleitfadens durchgeführt. Das wichtigste Kriterium für die Auswahl der Personen war, dass diese Personen einen großen Teil der Lock-Downs in Österreich (von 16. März bis April 2020 bzw. ab Dezember 2020) von zuhause (im Home Office) gearbeitet haben. Außerdem wurde darauf geachtet, dass die Personen vor der Corona-Krise kaum Erfahrung mit Home Office gemacht haben.

6.5. Die Auswertung mittels MAXQDA

Sämtliche Interviews wurden anschließend transkribiert und digital mittels MAXQDA 2020 ausgewertet. Hierfür wurde das gesamte Material in einem ersten Schritt entlang des deduktiven Codebuchs kategorisiert, selektiert und anschließend zusammengefasst. In einem zweiten Schritt wurde das Material dann mithilfe einer softwaregestützten, induktiven Kategorienbildung systematisch verfeinert. Diese Kategorienbildung ist Ausgangslage für die anschließende Ergebnisdarstellung, die im Zuge der Auswertung mit MAXQDA die Bezeichnung „Summaries“ erhalten hat. Diese Summaries sind vergleichbar mit der Paraphrasierung einer manuellen Inhaltsanalyse und beinhalten die Originalstellen aus den Interviews samt Zuordnung zur jeweiligen Interviewperson, die jeweilige Kategorie sowie die zusammengefassten Textstellen. Für eine bessere Übersichtlichkeit wurde dieses Material noch vor der Ergebnisdarstellung sortiert.

6.6. Die Ergebnisdarstellung

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews entlang der Summaries dargestellt. Die Ergebnisdarstellung soll als Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen im nächsten Kapitel dienen.

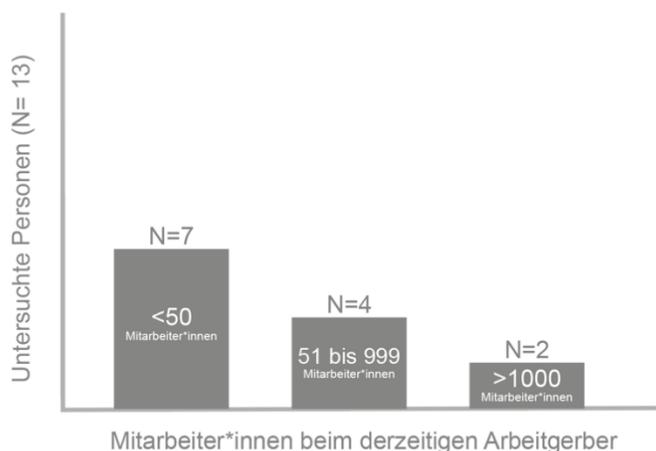
6.6.1. Arbeitsumfeld und Organisation der Unternehmen

In dieser Kategorie geht es insbesondere um das Umfeld, in dem die befragten Personen ihre Tätigkeit verrichten. Dafür wurde die Größe der Unternehmen, die Rahmenbedingungen und Charakteristik des Home Offices während der Pandemie sowie die organisatorische Struktur und die verschiedenen Zuständigkeiten der Internen Kommunikation ermittelt.

Unternehmensgröße

Die Größe der Unternehmen in denen die befragten Personen zur Zeit der Pandemie tätig waren, wurde an der Anzahl der Mitarbeiter*innen erfragt. Dabei gaben sieben Personen an, in einem Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter*innen zu arbeiten, vier Personen gaben an, in einem Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl zwischen 51 und 999 Mitarbeiter*innen zu arbeiten und zwei Personen gaben mehr als 1000 Mitarbeiter*innen an.

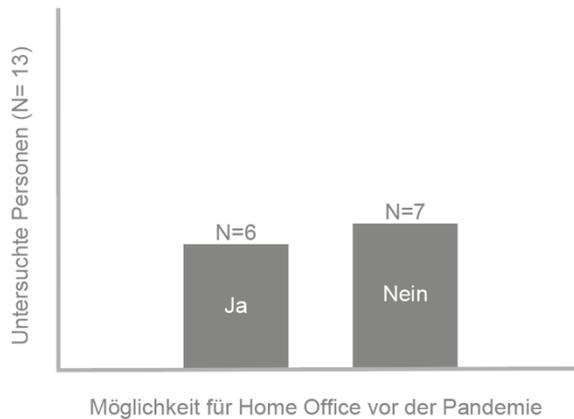
Abbildung 3: **Mitarbeiter*innen beim derzeitigen Arbeitgeber.**



Home Office

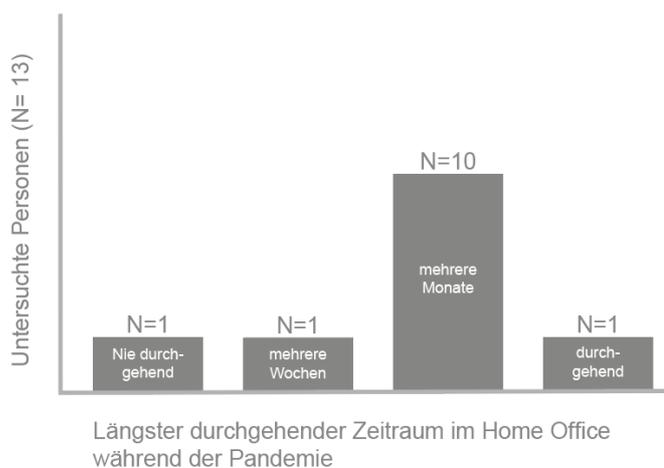
Das Verhältnis von untersuchten Personen, die bereits vor der Pandemie die Möglichkeit hatten, im Home Office zu arbeiten, zu jenen, die diese Möglichkeit nicht hatten, ist beinahe ausgeglichen. Sechs Personen gaben an, bereits davor (zumindest gelegentlich) im Home Office zu arbeiten, sieben Personen hatten diese Möglichkeit gar nicht.

Abbildung 4: Möglichkeit für Home Office vor der Pandemie.



Anschließend wurde erfragt, über welchen Zeitraum die befragten Personen während der Pandemie im Home Office gearbeitet haben. Dabei waren zwölf Personen zumindest für einen gewissen Zeitraum zwischen März 2020 (Beginn Pandemie) und März 2021 (bis zur Durchführung des Interviews) durchgehend im Home Office. Durchgehend meint dabei, dass in diesem Zeitraum kein Wechsel zwischen Home Office und Arbeit vor Ort bzw. im Büro stattgefunden hat. Eine Person war sogar über den ganzen Zeitraum von März 2020 bis März 2021 im Home Office. Elf Personen gaben an, zumindest acht Wochen bzw. mehrere Monate hinweg im Home Office gearbeitet zu haben, eine Person hatte gar nie die Möglichkeit im Home Office zu arbeiten.

Abbildung 5: Längster durchgehender Zeitraum im Home Office während der Pandemie.



Hier zeigt sich, dass in den Unternehmen eine gewisse Flexibilität hinsichtlich der Anwesenheitszeiten der Mitarbeiter*innen geherrscht hat. Diese macht sich beispielsweise in

einem flexiblen System aus Zeiten im Büro und Zeiten im Home Office spürbar und wird flexibel an die gesetzlichen Vorgaben während der Pandemie angepasst:

„Also bei uns ist es on und off Home Office. Prinzipiell war es so, dass ab letzten Jahres ab Mitte März ca. Also wie der ganze Lock-Down das erste Mal gekommen ist, sind wir ins Home Office gegangen. Dann waren wir bis Ende Mai im Homeoffice. Dann war das so, dass wir ein flexibles System eingeführt haben. Das heißt, generell wurde es schon befürwortet, dass wir wieder in die Agentur kommen. Wir durften uns aber frei auswählen, wie viele Tage in der Woche wir da sind. Und mussten das dann immer in eine Excel Liste eintragen. Für die nächsten drei Wochen zum Beispiel. Und jetzt dann ab Weihnachten war dann wieder komplettes Homeoffice, aber auch nicht für alle. Für mich ist komplett Home Office, für Führungspositionen gilt das nicht. Die sollten in einer Agentur sein.“ (LO, Summarys: S. 14)

Einige wünschen sich, auch nach der Pandemie diese Flexibilität aufrecht zu erhalten. Hier macht sich deutlich, dass insbesondere eine Mischung aus Tagen im Home Office und Tagen im Büro wünschenswert ist:

„Gleichzeitig bräuchte ich das nicht mehr fünf Tage die Woche. Also ich würde am liebsten selber so eine Kombi aus dreimal die Woche Büro, zweimal daheim. Das würde ich mir gerne für die Zukunft so einrichten.“ (SK, Summarys: S. 20)

„Und was ich aber schon sagen muss: Also ich stimme der SK zu, mir gehts ab, aber ich fände eine Mischung auch gut und freue mich insofern drauf, dass wir dann diese Formel haben von zwei Tage Homeoffice, drei Tage Büro, weil ich glaube, dass drei Tage Büro das durchaus füllen, was man da braucht an persönlicher Interaktion.“ (ET, Summarys: S. 21)

Um herausfinden zu können, ob Home Office langfristig als Alternative neben der normalen Büroanwesenheit bestehen zu können, gilt es aber, mehrere Einflussfaktoren zu beachten. Dazu zählt nicht nur die Kommunikation über die Distanz hinweg, sondern auch die Ausstattung im Home Office der Mitarbeiter*innen.

Technische Ausstattung und räumliche Aufteilung im Home Office

Hinsichtlich der technischen Ausstattung zeigt sich, dass die Arbeitgeber*innen ihre Mitarbeiter*innen durchgehend ausreichend mit dem nötigen Equipment ausgestattet haben:

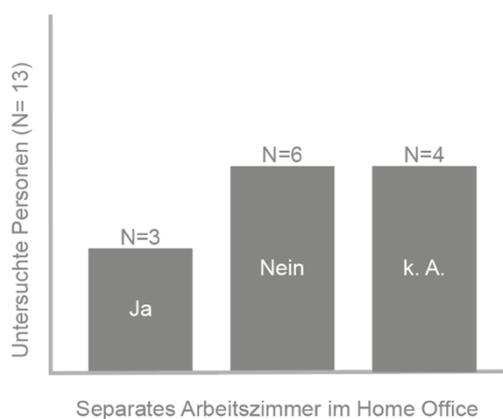
„Ich habe eigentlich auch alles was ich brauche, weil ich im Prinzip alles im Büro ins Home Office übernommen habe. Und wenn irgendetwas ist, beispielsweise bei meinem Grafik-Tablet, dann bestelle ich das übers Büro zu mir nachhause.“ (CS, Summarys: S. 18)

Lediglich bei der Übernahme von Kosten für Internet und Energie wünscht sich eine Befragte mehr Unterstützung:

„Auch was so Unterstützung betrifft wie beim Internet Tarif mitzahlen, soweit. Davon war anfangs mal die Rede.“ (SS, Summarys: S. 15)

Die Frage, ob das jeweilige Zuhause die räumliche Möglichkeit bietet, ein eigenes, von anderen Räumen getrenntes Arbeitszimmer einzurichten, mussten fünf Personen verneinen und vier weitere konnten keine genaue Angabe abgeben.

Abbildung 6: Räumlichkeiten für Home Office.



Es zeigt sich hier jedoch, dass im Zuge der Pandemie ein Platzmangel innerhalb der eigenen vier Wände entstanden ist. Eine befragte Person, die kein eigenes Arbeitszimmer einrichten konnte, musste beispielsweise auf das eigene Schlafzimmer ausweichen, um am Küchentisch Platz für eine andere Person im Haushalt zu machen, die sich auch im Home Office befand:

Ich bin in meinem Schlafzimmer. Was jetzt besser ist, weil im ersten Lock-Down war ich am Esstisch und hab mir mein Home Office mit meiner Mutter geteilt, was sehr unangenehm war wenn sei ein Meeting hatte und ich ein Meeting hatte. Jetzt hatte ich mehr Zeit meinen Tisch frei zu räumen, deshalb bin ich jetzt im Schlafzimmer.“ (JR, Summarys: S. 17)

Hier spielen insbesondere der Abstand bzw. die Distanz zur eigenen Arbeit eine Rolle, weil es für viele als schwierig empfunden wird, eine klare Linie zwischen Privat und Arbeit zu ziehen:

„Bei mir war es am Anfang so, dass ich den Abstand zur Arbeit nicht hatte. Wenn ich ins Wohnzimmer gegangen bin und den Computer gesehen habe, habe ich automatisch an die Arbeit denken müssen. Dadurch, dass ich die Erfahrung im ersten Lock-Down schon gemacht habe, haben wir das jetzt geändert.“ (CS, Summarys: S. 16)

„Ja, also ich bin nicht besonders oft auf meinem Tisch gesessen, jetzt sitze ich jeden Tag hier. Aber ich find eigentlich – das hat eine Kollegin auch mal gesagt – mich stört eher dass ich es die ganze Zeit sehe. Weil es auch so groß ist. Also ich habe da einen riesen Monitor in meinem Zimmer. Das heißt, dort wo ich mich ausruhe ist auch gleichzeitig mein Arbeitsplatz.“ (JR, Summarys: S. 18)

Meinung zu Home Office

Auf die Frage zum Image von Home Office während und vor der Pandemie geben die meisten der befragten Personen an, dass die Veränderungen des Images von Home Office im ganzen Unternehmen deutlich spürbar waren. Insbesondere dort, wo Home Office vor der Pandemie keinen guten Ruf inne hatte, haben sich die Meinungen teils stark geändert:

„Ja, also es ist jetzt weniger verpönt. Man hat genauso gesehen, dass die Arbeit genauso gemacht werden kann im Home Office und dass es auf gar keinen Fall eine Verschlechterung wäre.“ (RO, Summarys: S. 11)

„Was sich aber definitiv durch Corona geändert hat, ist die Sichtweise auf das Homeoffice, weil wir inzwischen so weit sind, dass beschlossen wurde, eben von der Zentrale in Paris aus, dass jedes Büro bis zu zwei Homeoffice Tage pro Woche den Mitarbeitern gewähren kann. Also das ist schon ein großer Sprung, aber davor war das eher die Ausnahme. Bis hin zu gar nicht vorhanden.“ (ET, Summarys: S. 12)

Bei der Frage ob intensive Tätigkeiten besser im Büro oder im Home Office erledigt werden können, fallen die Antworten sehr divers aus. Manche meinen, dass das Home Office sehr intensiven Austausch verlangt und dadurch zu viel Zeit in Meetings verbracht wird, weshalb sie lieber im Büro **austauschintensive Arbeit** verrichten. Insbesondere der Anstieg der Anzahl an Meetings im Home Office erschwert die Arbeit von zuhause:

„Was definitiv leichter ist, im Office zu sein, wenn wir Pitches haben oder zusammen an intensiven Projekten arbeiten oder Abgaben haben. Wenn ich dann so und so den ganzen

Tag in irgendwelchen Zoom Calls bin, dann kann ich genauso gut im Büro sein. Sehr intensive Arbeit würde ich gern im Office machen. Aber ich finde, man kann sehr viel und viel mehr als gedacht von zu Hause aus erledigen.“ (LO, Summarys: S. 21)

„Ich finde so Ideenfindung und Konzeption in der Gruppe viel einfacher. Das fällt mir zuhause echt schwer. Und Tasks, in denen ich nicht jetzt noch nicht super wohl fühl, zum Beispiel mit After Effects oder so Sachen, die ich einfach nicht so oft brauch und ich noch nicht soviel Erfahrung habe, da wäre es halt eigentlich echt super, wenn man erfahrene Kollegen um sich herum hat, die man dann einfach kurz fragen kann wegen einer Sache und dann nicht irgendwie 2 Minuten googeln muss oder länger. Also ich glaube das wäre schon für ein paar Sachen besser.“ (LS, Summarys: S. 19)

„Und weil man alles in Terminen festgelegt. Das war früher nicht so, dass unsere Kalender voll mit hunderten Terminen sind. Das ist auch so eine Home-Office Sache, dass man einfach einen Termin nach dem anderen hat. Ich habe morgen jede Stunde einen Termin eingetragen von zehn bis vier.“ (SS, Summarys: S. 19)

Andere sind wiederum der Meinung, dass man **aufmerksamkeitsstarke Tätigkeiten** besser im Home Office erledigen kann. Jedoch gilt auch hier die Prämisse, dass keine Meetings an diesem Tag stattfinden dürfen, um produktiv arbeiten zu können:

„Zum Beispiel am Freitag. An einem Tag an dem man keine persönlichen Termine hat, zuhause Sachen zu machen, die aufmerksamkeitsintensiver sind. Wo man sich konzentrieren kann und wo man im Großraumbüro dann doch etwas eingeschränkt ist.“ (PH, Summarys: S: 20)

Ein weiterer, negativer Aspekt der Arbeit von zuhause ist die **Zeit am Bildschirm**, die für viele eine Belastung darstellt. Insbesondere die Tatsache, dass man auch für sozialen Austausch die Zeit am Bildschirm verbringt, ist für zwei befragte Person unangenehm:

„Was halt schon nervig ist, ist, dass du ständig in den Bildschirm schaust. Du kannst mit niemandem auf der Terrasse sprechen. Du schaust immer in den Bildschirm. Und in einem Beruf, wie bei mir als Grafikerin, wo du immer auf den Bildschirm konzentriert bist, ist es einfach schön, wenn du von dem wegstommst. Wenn ich jetzt eine Auszeit von der Arbeit habe, dann schaue ich trotzdem in den Bildschirm um mit Kollegen zu sprechen.“ (CS, Summarys: S:19)

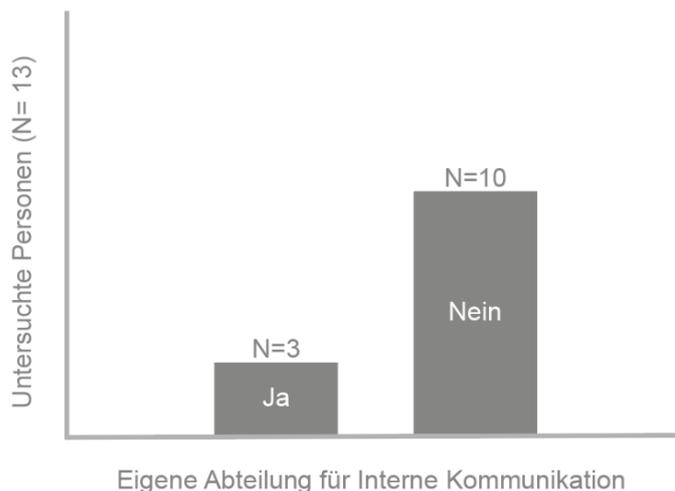
„Ich habe mir auch bewusst nicht Teams aufs Handy geholt. Im ersten Lock-Down hatten wir Teams noch nicht, sondern da hatten wir Rocketchats. Und ich hab mir diese ganze Sachen alle aufs Handy geholt. Und dass das nicht automatisch immer aktualisiert und deshalb hab ich ständig geschaut, ob ich irgendwas bekommen habe. Und das hat mich wahnsinnig gemacht.“ (LO, Summarys: S. 19f.)

Es zeigt sich hier also, dass die Meinungen zu Home Office recht unterschiedlich sind. Zusammenfassend lässt sich allerdings der Wunsch nach mehr Flexibilität hervorheben, um die Vor- (Verrichtung aufmerksamkeitsstarker Tätigkeiten) und Nachteile (Verrichtung austauschintensive Tätigkeiten) besser ausnutzen zu können. Mehr dazu unter dem Punkt Arbeitsleistung.

Organisation der Internen Kommunikation

Unter den untersuchten Personen sind nur drei Personen, die in Unternehmen arbeiten, deren Organisationsstruktur eine eigene Abteilung für Interne Kommunikation vorsieht. Diese drei Personen sind jenen Unternehmen zuzuordnen, die zwischen 51 und 999 Mitarbeiter*innen zählen.

Abbildung 7: Untersuchte Personen beschäftigt in einem Unternehmen mit eigener Abteilung für Interne Kommunikation.



Eine untersuchte Person arbeitet in einem Unternehmen, das die Aufgaben der internen und externen Kommunikation in der Abteilung „Unternehmenskommunikation“ zusammenfasst. In dieser Abteilung werden gelegentlich auch Marketingaufgaben übernommen:

„Also das war früher so, dass es Marketing war und gleichzeitig Unternehmenskommunikation. Das ist jetzt auch so, wobei wir aufs Marketing quasi komplett verzichten, wir haben lediglich ein paar Sponsorenverträge und sind in sozialen Netzwerken wie LinkedIn präsent. Und sonst ist es das Ziel, dass unsere Mitarbeiter die Message des Unternehmens nach außen kommunizieren.“ (DS, Summarys: S. 1)

In den Unternehmen der übrigen Personen ist die interne Kommunikation Teil des Aufgabengebiets der Geschäftsführung und dessen Sekretariat, wo die jeweiligen Informationen meist von den Führungskräften an die gesamten Mitarbeiter*innen weitergeben werden:

„Wir beginnen jetzt damit, also interne Kommunikation hat es vorher bei uns gar nicht gegeben, eine Organisationsentwicklung zu durchlaufen, im Zuge dessen gibt es eigene Arbeitsgruppen. Aber grundsätzlich wird das von der Geschäftsführung vorgegeben und die beauftragen beispielsweise HR Manager damit aber auch uns, das Vertragsmanagement.“ (PH, Summarys: S. 1f.)

Eine befragte Person, die in einem Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiter*innen tätig ist, hatte Schwierigkeiten dabei, die exakte Abteilungsbezeichnung bzw. die exakten Zuständigkeiten zu nennen:

„Ich fühle mich jetzt unwohl, dir da so eine Ja Nein Antwort zu geben, weil das Problem ist, dass ich bei uns teilweise auch echt nicht weiß, was es alles gibt. Erstens haben wir viele Sekretärinnen, die solche Dinge kommunizieren.“ (SK, Summarys: S. 2)

Aufgrund der für die befragten Personen schwer zuordenbaren Zuständigkeiten bzw. der nicht klar geregelt Zuständigkeiten in den Unternehmen wurde in einem weiteren Schritt nach den verschiedenen Aktivitäten im Unternehmen gefragt, die einem formellen und informellen Informationsfluss dienen.

Aktivitäten der Internen Kommunikation

Bei den Aktivitäten der Internen Kommunikation (hier werden alle Aktivitäten subsummiert, die den Informationsfluss innerhalb des Unternehmens kennzeichnen) ist auffällig, dass die Pandemie in vielen Unternehmen einen Prozess der Optimierung der internen Kommunikationsmaßnahmen ausgelöst hat:

„Und das kam glaube ich auch wirklich durch Corona, dass sie so gemerkt haben: Ok, wir müssen uns besser strukturieren [...].“ (SK, Summaries: S. 9)

„Naja, wir haben Gott sei Dank die Strukturen mittlerweile, dass man schon ziemlich gut arbeiten kann. Das war am Anfang und früher nicht so.“ (NM, Summaries: S. 28)

„Was schon neu ist bei uns, ist der Call mit dem gesamten Vorstand. Das gab es vor der Pandemie nicht. Außerdem gibt es eben die Videos, für die ich zuständig bin, die für Infotainment von zuhause sorgen sollen.“ (DS, Summaries: S. 7)

Ein wichtiger Teil dieser Optimierungsprozesse war oftmals eine **Vereinheitlichung der internen Kommunikation** im Unternehmen, welche mehr Struktur in der Internen Kommunikation mit digitalen Medien schaffen sollte:

„Bei uns wurde das allerdings jetzt gerade vor einem Monat alles umgestellt. Auch wir hatten ganz viele verschiedene Kommunikationsmodule und alles wurde auf Teams umgestellt und innerhalb von Teams sind jetzt so Gruppen, in denen mehr Struktur herrscht. Also wenn du für eine bestimmten Region arbeitest, dann weißt du, dass du in den drei Gruppen drin sein sollst und dort werden alle Dienstpläne, Produktionspläne, Frühschicht und Spätschicht, alles reingeschrieben und so.“ (SK, Summaries: S. 8)

„Die ersten Team Meetings während der Pandemie haben auch via Skype stattgefunden und irgendwie ist es dann von der Zentrale zu uns durchgedrungen, dass die eigentlich eh schon Microsoft Teams benutzen. Und wir sollten doch jetzt bitte auch alle am umstellen. Und mittlerweile ist es auch so, dass sich alles im Prinzip über Teams kommunizieren lässt und wir da auch regelmäßig irgendwelchen Gruppen hinzugefügt werden, damit man sich eben besser abspricht. Und ich finde auch, dass das vieles um einiges einfacher gemacht hat und vor allem bei uns die Leute auch greifbarer und erreichbarer gemacht hat, weil es eigentlich auch persönlicher geworden ist als wenn du jetzt über über Mail schreibst.“ (ET, Summaries: S. 9)

Eine untersuchte Person nennt **Videobotschaften vom CEO** als zusätzliche Neuerung, die im Zuge der Pandemie als Kommunikationsmaßnahme neu eingeführt wurde und als sinnstiftende Aktivität für die Interne Kommunikation eingeschätzt wird:

„Wir machen jetzt glaube ich einiges richtig. Sprich es gibt immer wieder Videobotschaften des CEOs, der über die letzten Geschehnisse informiert, das wird eigentlich einmal monatlich jetzt

sogar gemacht, über die Entwicklung der Bank, über die zukünftigen Ziele oder über Ereignisse in der Vergangenheit.“ (RO, Summaries: S. 5)

Außerdem umfassen die Optimierungsprozesse **regelmäßige Teammeetings** (in den meisten Fällen täglich, wöchentlich oder 14-tägig) in virtueller Form wie beispielsweise Jour Fixes in Form einer Videokonferenz. Dabei sind solche Meetings insbesondere dafür da, Organisatorisches zu besprechen, Auslastungen im Blick zu behalten und ein soziales Miteinander zu fördern:

„Wir halten einmal in der Woche, also halbstündige Videokonferenz im gesamten Team, wo es weniger um die Arbeit geht, sondern schon um die Arbeit, aber auch so was gerade ansteht und wie ausgelastet jeder ist. Nichts inhaltlich per se, sondern einfach organisatorisch und damit sich die Leute alle wieder mal sehen. Das machen wir einmal in der Woche.“ (RO, Summaries: S. 5)

„Und da gibt's eigentlich jeden Tag in der Früh zuerst einen Teamleiter-Call. Und dann gibt's einen Call mit dem Teamleiter und deren Teams. Also dann finden immer jeden Tag diese zwei Meetings statt.“ (LO, Summaries: S. 11)

In manchen Fällen gab es solche wöchentlichen Meetings auch schon vor der Pandemie; der einzige Unterschied zu jener Zeit vor der Pandemie ist dabei der virtuelle Charakter, welcher ergänzend hinzugekommen ist:

„Wir haben eigentlich jede Woche einmal am Dienstag das Labmeeting. Das war vorher so und ist jetzt noch immer so. Da findet der ganze Informationsaustausch statt, das hat sich nicht wirklich geändert.“ (MH, Summaries: S. 8)

Wie sich also schon in dieser Kategorie zeigt, hat die Pandemie in vielen Unternehmen eine Umstrukturierung der Kommunikationsmaßnahmen mit sich gebracht. Eine Vereinheitlichung der Kommunikation sowie regelmäßige Update-Meetings oder Videobotschaften des CEOs sind hierbei nennenswerte Instrumente, um den Mitarbeiter*innen trotz der kommunikativen Distanz wichtige Informationen verschiedenster Hierarchieebenen zukommen zu lassen.

6.6.2. Arbeitsleistung

Informationsbedürfnis- und befriedigung

Was die Einschätzung des Informationsbedürfnisses und die Befriedigung dieses Bedürfnisses während der Pandemie betrifft, ist besonders auffällig, dass die befragten Personen für die optimale Informationsbereitstellung ein Mindestmaß an organisationaler

Struktur für Kommunikation verlangen. Diese Struktur zu gewährleisten, hat in vielen Fällen eine **Eingewöhnungszeit** in das Arbeiten im Home Office mit sich gebracht:

„Ich hab manchmal richtig Schwierigkeiten herauszufinden, an wen ich mich wenden soll und telefoniere ewig rum, weil es keine klare Zuständigkeit gibt. Bei uns wurde das allerdings jetzt gerade vor einem Monat alles umgestellt. Auch wir hatten ganz viele verschiedene Kommunikationsmodule und alles wurde auf Teams umgestellt und innerhalb von Teams sind jetzt so Gruppen, in denen mehr Struktur herrscht.“ (SK, Summaries: S. 29)

Verglichen dazu scheinen bei Personen, an deren Arbeitsplatz eine einheitliche Kommunikationsstruktur herrscht, im Zuge der Informationsbefriedigung weniger Probleme aufzutauchen. Eine Person, in deren Unternehmen mithilfe von Microsoft Teams einheitlich kommuniziert wird, erkennt keine Probleme in der Informationsbeschaffung:

„Also ich finde die Wege sind jetzt nicht besonders. Also für mich ist es halt nicht so. Also ich kommuniziere halt mit den Leuten, mit denen ich Interviews führe und mit der Unternehmenskommunikation. Also ich habe keine Umwege, das funktioniert alles super. Und egal wen ich über Teams anschreibe, du bekommst innerhalb weniger Stunden eine Antwort.“ (DS, Summaries: S. 28)

Die Wichtigkeit von Strukturen für die interne Kommunikation zeigt sich hingegen dort, wo die Mitarbeiter*innen Strukturen vermissen. In solchen Fällen sind meist zu viele verschiedene Kommunikationsplattformen im Einsatz, welche die Informationsbeschaffung unübersichtlich machen:

„In der ganzheitlichen Kommunikation ist es in unserem Unternehmen ein wenig schwierig. Ich glaube aber auch deswegen, weil wir so viele unterschiedliche Plattformen bedienen müssen.“ (CS, Summaries: S.28)

Ein weiteres, häufiges Problem, das in der Informationsbefriedigung bei der Kommunikation auf Distanz genannt wird, ist die **Hemmschwelle** dafür, sich aus der Distanz zu Wort zu melden bzw. bei Kolleg*innen nachzufragen. Das liegt meist daran, dass die kommunikative Distanz nur mithilfe technischer Mittel überwunden werden kann. Oftmals werden vermeintliche „Kleinigkeiten“ dadurch weniger oft angesprochen als das im Büro bei Präsenz der Kommunikationspartner der Fall wäre:

„Bei uns gibt's dann auch so eine Art Organigramm, wer wo für was zuständig ist, an wen du dich wenden sollst. Nur da ist die Distanz dann so groß, weil das in verschiedenen Büros und Ländern stattfindet, dass du denen dann erst nicht schreibst im Endeffekt. Und bei uns war es dann ziemlich gemischt.“ (ET, Summarys: S. 29)

„Und jetzt ist die Hemmschwelle schon ein bisschen größer wegen Kleinigkeiten einfach anzurufen. Dann erwischt man denjenigen nicht oder etc.. Das heißt, du wartest auf Informationen viel länger oder du traust dich nicht nach einer Information zu fragen. Extra wegen Kleinigkeiten anzurufen. Deswegen würde ich sagen, der Informationsfluss ist vor Ort leichter als im Home Office.“ (RO, Summarys: S. 30)

„Es ist schwerer, weil mehr Distanz da ist und man sich eher überwinden muss jemanden zu stören.“ (HK, Summarys: S. 30)

Neben dieser Hemmschwelle zeigt sich auch, dass Mitarbeiter*innen proaktiv an den Prozess der Informationsbeschaffung herantreten müssen, um zu den nötigen Informationen zu kommen:

„Und jetzt muss man halt schon aktiv auf die Person zugehen wo man glaubt, dass die Person zuständig ist oder dass sie eben diese Information hat, die man braucht.“ (LS, Summarys: S. 29)

Darüber hinaus wird erwähnt, dass die Kommunikation auf Distanz informelle Gespräche und soziale Interaktion erschwert:

„Das Einzige ist halt, dass man weniger in Interaktion kommt. Also mit den Angestellten bzw. mit der Arbeitsgruppe. Wenn ich im Keller war, habe ich meistens Leute getroffen mit denen ich gesprochen habe.“ (MH, Summarys: S. 28)

Auch hier ist **Proaktivität der Kommunikationsteilnehmer*innen** gefragt, um diese Probleme zu vermeiden. Einige der befragten Personen haben gelernt, sich im Home Office kommunikativ besser zu organisieren, um sowohl den Informationsfluss als auch den sozialen Kontakt aufrecht zu erhalten:

„Auch bei uns sind Leute im Home Office, mit denen man täglich zu tun gehabt hat, wo intensiv zusammengearbeitet wird und wo wir immer noch intensiv zusammenarbeiten. Da ist die Kontaktpflege ja ganz wichtig, damit der Informationsaustausch auch problemlos läuft.“ (RO, Summarys: S. 31)

Bei der Analyse der Antworten zum Thema Informationsbedürfnis- und befriedigung lässt sich also bereits erkennen, dass Interne Kommunikation auf Distanz mehr Struktur und Proaktivität der Kommunikationsteilnehmer*innen verlangt. In einem weiteren Schritt wurde erfragt, ob der Informationsstand vor der Pandemie besser war als während dieser.

Vergleich Informationsstand vor und während der Pandemie

Bei der Frage nach dem Informationsstand hinsichtlich arbeitsrelevanter und unternehmensspezifischer Themen wird ersichtlich, dass sich hier nur schwer ein konkreter Vorher-Nachher-Vergleich ziehen lässt. Das ist u. a. dem geschuldet, dass zwar meist alle kommunikativen Aktivitäten mit Beginn der Pandemie in den jeweiligen Unternehmen intensiviert wurden, dafür aber viele Prozesse gänzlich neu waren und teilweise Schwierigkeiten mit sich gebracht haben. So hat eine Person beispielsweise angegeben, dass sich durch die Umstellung auf ein Intranet während der Pandemie der Informationsstand verbessert hat:

„Das kannst du jetzt so nicht vergleichen, weil vor der Pandemie war bei uns die allgemeine Unternehmensinformation also Intranet gar nicht so ausgebaut. Das heißt über allgemeine Informationen zum Unternehmen waren wir schlechter informiert.“ (PH, Summaries: S: 32)

Gleichzeitig gibt dieselbe Person an, dass sich zwar der Informationsstand zu unternehmensspezifischen Themen verbessert hat, der zwischenmenschliche Austausch zu Themen, die nicht unternehmensrelevant sind, hingegen spürbar zurückgegangen ist:

„Bei anderen Themen persönlicher Natur wie „Wer verlässt das Unternehmen“ oder Tratsch und Klatsch, da waren wir vor der Pandemie besser informiert.“ (PH, Summaries: S: 32)

Eine andere Person hingegen erkennt einen eindeutigen Rückgang des Informationsstandes hinsichtlich arbeitsrelevanter Themen. Insbesondere dort, wo Informationslücken bestehen, lässt sich die Wichtigkeit der Internen Kommunikation unterstreichen:

„Also ich habe vorher schon das Gefühl gehabt, dass ich wenig informiert bin. Was auch daran liegt, dass ich extrem wenig Stunden für das Unternehmen arbeite. Deshalb fehlen mir sowieso Informationen, aber jetzt habe ich teilweise echt das Gefühl, dass ich gar nicht mehr informiert bin über bestimmte Sachen.“ (HK, Summaries: S. 33)

Außerdem ist es für manche Personen schwieriger, über die kommunikative Distanz hinweg die Arbeitsauslastung anderer Kolleg*innen einzuschätzen. Auch das zeigt die oftmals stark ausgeprägten, asynchronen Informationsstände auf:

„Was ein bisschen vielleicht bei uns aufgetaucht ist seit wir auf remote sind, ist, dass wenn man im Büro ist. Normalerweise ist es so, dass die Jobs reinkommen von den Kundenberatern, und dann aufgeteilt werden und dann bekommt jeder mit wer wie viel zu arbeiten hat. Und was schon ein Nachteil ist, dass manchmal so an meinem Chef vorbei gearbeitet wird und dann kriege ich irgendwie total viele Aufgaben und er weiß überhaupt nicht, was meine Arbeitslast ist. Das ist eigentlich schon oft der Fall jetzt mittlerweile.“ (LO, Summarys: S. 33)

Diese asynchronen Informationsstände müssen jedoch nicht immer mit den kommunikativen Aktivitäten des Unternehmens zu tun haben, sondern können auch aufgrund der Fähigkeiten oder Einstellungen der Mitarbeiter*innen entstehen. Eine Person berichtet beispielsweise davon, dass bei langjährigen Mitarbeiter*innen weniger Offenheit für neue Kommunikationsstrukturen im Zuge der Pandemie herrscht:

„Es ist bei uns so, dass diejenigen, die in der Organisationsentwicklung dabei waren, das besser annehmen als diejenigen, die schon länger dabei sind und das ist beim Familienunternehmen so, dass da viele meinen, dass man sowas im Unternehmen nicht braucht. Die nehmen das dann schlechter an und informieren sich auch weniger.“ (PH, Summarys: S. 33)

Weitere Personen konnten keine genaue Angabe machen, ob sich ihr Informationsstand über arbeitsrelevante Themen verändert hat. Oftmals wird lediglich angegeben, dass informelle Themen im Zuge der Pandemie weniger kommuniziert wurden:

„Das ist echt eine gute Frage. Ich glaub, es ist ungefähr gleich. Es haben sich einfach nur die Umstände geändert.“ (NM, Summarys: S. 32)

„Aber klar, man kriegt da weniger mit, weil es das gemeinsame Rauchen, Kaffee trinken und so nicht mehr gibt. Im Endeffekt die Sachen, die man zu zweit beredet, die beredet man immer noch zu zweit und so gruppenmäßige Neuigkeiten oder "Der hat gekündigt" oder so, das ist bei uns in WhatsApp-Gruppen noch so.“ (SK, Summarys: S. 32)

Unter dem Aspekt des Informationsstandes während der Pandemie zeigt sich also, dass die kommunikative Distanz mithilfe einer strukturierten, internen Kommunikationsarbeit teilweise gut kompensiert werden konnte. Dort, wo die Kommunikationsarbeit jedoch lückenhaft ist bzw. nicht strukturiert von statten gegangen ist, haben sich asynchrone Informationsstände aufgetan, die sich nicht nur auf die Arbeitsleistung, sondern auch auf die Stimmung im Team auswirken können. Im nächsten Schritt geht es deshalb verstärkt auf die Auswirkung der Internen Kommunikation auf die Orientierung von Mitarbeiter*innen.

Orientierung

Auf die Frage, ob die befragten Personen das Gefühl haben, während der Pandemie aufgrund der kommunikativen Distanz auch eine Distanz zum Unternehmen und zu den Kolleg*innen aufgebaut zu haben, wurden unterschiedliche Antworten und Einschätzungen getroffen. Eine Person beurteilte ihre Situation als von der Pandemie nicht betroffen, weil sie sich in einem befristeten Dienstverhältnis befindet und dementsprechend grundsätzlich keine allzu hohe Bindung zum Unternehmen verspürt:

„Mein Job ist sowieso befristet. Von dem her war ich nie wirklich so verbunden zum Beruf, dass ich jetzt sage: Ich möchte mehr dahinter sein und mich tiefer mit den Forschungen von Kolleginnen befassen.“ (MH, Summarys: S. 34)

Andere Personen hingegen bemerken eine Veränderung ihrer Bindung zum Unternehmen bzw. zu den Kolleg*innen. So meint eine Person, dass das Verhältnis zum Unternehmen unberührt geblieben ist, aber das Verhältnis zu Kolleg*innen, die nicht im direkten Arbeitsumfeld tätig sind, schlechter geworden ist:

„Und ich finde nicht unbedingt, dass man den Bezug zum Unternehmen verliert, aber zu manchen Mitarbeitern, mit denen man halt nie was zu tun hat.“ (LS, Summarys: S. 34)

Oftmals wird solchen Situationen proaktiv mit Videokonferenzen entgegengewirkt:

„Ich finde es ja schon gut, Videocalls zu haben, wo man die Leute direkt sieht. Es bindet einen ja doch ein wenig mehr an die Arbeit, wenn man die Leute sieht.“ (LO, Summarys: S. 34)

Dabei ist auffällig, dass bei den meisten der befragten Personen während der Pandemie entweder von den Unternehmen im Zuge der Internen Kommunikation oder auch proaktiv von den Mitarbeiter*innen eine Struktur geschaffen wurde, die sozialen Austausch fördert:

„Doch schon, aber nur über die Arbeit. Und nur im Team. Zum Beispiel haben wir mit der ganzen Abteilung zu festen Zeiten unsere Kaffeerunden.“ (PH, Summarys: S. 36)

„Bei uns trifft man sich wenn dann nur mit Studienassistenten. Mit den anderen hat man nicht so viel Kontakt gehabt. Und jetzt ist es gleich, man trifft sich einmal in der Woche über Zoom und spricht über das Studium plus über die Arbeit und auch über Privates. Und da reden wir über Dinge, die wir machen müssen. Im Großen und Ganzen sind die aber eher informeller gestaltet.“ (MH, Summarys: S. 36)

„Aber an sich finde ich, hat man oft mit den jeweiligen Kollegen eigene Kommunikationswege aufgebaut und die haben einem eigentlich geholfen, sich zu strukturieren. Aber das kam bei mir überhaupt nicht von oben, sondern dadurch, dass ich mir einfach überlegt hab, wem schreibe ich wie, sodass ich schnell eine Antwort krieg.“ (SK, Summarys: S. 36)

„Also mit den engeren Kollegen treffe ich hin und wieder zum Spazieren und sonst schreiben wir halt Nachrichten hin und her. Also das passiert schon, auch der Austausch. Aber sicher, es ist nicht dasselbe wie vorher beim zusammen Kochen oder sonst irgendwas.“ (LO, Summarys: S. 40)

Ein weiterer Faktor ist hierbei die Dauer des Home Offices: Mit Zunahme der Zeit im Home Office steigt nämlich bei manchen Personen das Gefühl, dass die Bindung ans Unternehmen und der Kontakt zu Kolleg*innen abnimmt:

„Aber irgendwann hat man dann schon das Gefühl gehabt, dass man dann schon ein bisschen Distanz zum Unternehmen entwickelt. Aber klar. Man ist nicht im Büro, man sieht die Kollegen nicht. Man verständigt sich nur über Video. Da baut man ganz automatisch eine gewisse Distanz auf. Also wenn du jeden Tag in das Büro spazierst und informellen Tratsch hast mit deinen Kollegen et cetera und ich mein, mit Arbeitskollegen redet man in erster Linie über das Unternehmen. Von dem her hat es da schon eine gewisse Distanz gegeben.“ (RO, Summarys: S. 35)

„Aber zum Beispiel mit Janika, mit der ich im Büro eigentlich schon spreche, spreche ich jetzt so gut wie gar nix und da denke ich mir dann schon manchmal ouh ok, hmmm... Also das fehlt dann schon irgendwie.“ (HK, Summarys: S. 41)

„Und ich find man merkt es nach jedem Stand-Up-Meeting, da vermisse ich die Kolleginnen. Also da vermisse ich einfach das reden. Es ist voll schade, weil in den Pausen sitzen wir alle zusammen und das gibt es jetzt gar nicht mehr.“ (JR, Summarys: S. 42)

Spannend ist, dass sich wie bereits erwähnt zwar Bindung zu Kolleg*innen verschlechtert, gleichzeitig jedoch die Distanz zum Unternehmen in gewissen Fällen geringer wird. Das zeigt sich insbesondere bei Personen, die in größeren Unternehmen tätig sind. Dort führen neue, digitale Kommunikationsaktivitäten zu mehr Transparenz, sodass die Mitarbeiter*innen einen besseren Einblick in die Managementebenen bekommen:

„Es ist so ein bisschen beides. Du bist von deinem Team weiter weg, eindeutig. Dadurch, dass du teilweise dein Team einfach im Alltag gar nicht zu Gesicht bekommst. Da macht man ja sein eigenes Ding. Nur zum Unternehmen im Allgemeinen, als Unternehmen und Arbeitgeber, haben wir glaub ich seit Corona eine deutlich engere Bindung, weil wir einfach diese Konferenzen haben.“ (SK, Summarys: S. 38)

„Ehrlich gesagt finde ich, dass sich die Distanz bei uns abgebaut hat. [...] Und ich hatte zu Beginn meine Schwierigkeiten, mich mit ihm [dem Vorgesetzten] zu unterhalten, vor allem wenn es darum ging, wenn ich irgendwie Fragen hatte oder was auch immer, damit das richtig ankommt bei ihm. Und durch Teams und durch das Home Office wurde die Kommunikation eigentlich nochmal wichtiger und noch einmal intimer. Intimer in dem Sinne, dass es wirklich nur wir beide waren. Das hat mir schon die Distanz genommen. Wir kommunizieren um einiges effektiver und besser als vor der Pandemie. Das mit der Distanz, dass sich die reduziert hat, finde ich trifft auch auf das ganze Netzwerk zu“ (ET, Summarys: S. 38)

„Also ich hab da irgendwie über das alles noch nie so nachgedacht. Aber wenn du das so sagst, ist es bei uns auch so, dass du sonst schon nervös warst, wenn der Chefredakteur im selben Flur stand wie du - früher. Und jetzt sieht man den halt jeden Tag, wenn man will und bekommt so viel mit von dem was er redet. Und dadurch hab ich ein viel weniger distanziertes Verhältnis, weil es einfach die Personen so viel nahbarer macht.“ (SK, Summarys: S. 39)

Doch nicht nur Videokonferenzen mit einer großen Anzahl an Mitarbeiter*innen sind ein neuer Weg, um eine Nähe zum Unternehmen zu ermöglichen. Auch Videobotschaften von Führungskräften können Einblicke ins Unternehmen erlauben, die vor der Pandemie nur selten gewährt wurden:

„Wir machen jetzt glaube ich einiges richtig. Sprich es gibt immer wieder Videobotschaften des CEOs, der über die letzten Geschehnisse informiert, das wird eigentlich einmal monatlich jetzt sogar gemacht, über die Entwicklung der Bank, über die zukünftigen Ziele oder über Ereignisse in der Vergangenheit.“ (RO, Summarys: S. 43)

Solche Aktivitäten sorgen oftmals für Nähe und Orientierung auf Seiten der Mitarbeiter*innen. Ziel der Internen Kommunikation ist es aber auch, mit gezielten Kommunikationsaktivitäten eine Vertrauensbasis herzustellen. Mit dieser hat sich der nächste Bereich der Interviews beschäftigt.

Vertrauen ins Unternehmen

Ob das Vertrauen ins Unternehmen während der Pandemie und durch die Kommunikation auf Distanz gesunken ist, konnten nur wenige konkret beantworten. Auffällig dabei war, dass dort, wo die befragten Personen mit der Internen Kommunikation wenig zufrieden waren, auch das Vertrauen ins Unternehmen gesunken ist:

„Es war eine Zeit lang, also mir ging es so, da hatte ich keine Ahnung wie es der Firma geht. Und da war auch die Frage: Ok, muss ich mir einen neuen Job suchen? Und das ist die Information, die irgendwie fehlt? Also der Andi (Agenturleiter) versucht eh, uns jeden zweiten Mittwoch zu informieren. Aber so richtig Vertrauen ist nicht da.“ (JR, Summarys: S. 43)

„Naja, es ist ja nicht gesunken. Es war immer schon schlecht. Aber ja, du hast recht. Es liegt an unserer Kommunikation.“ (HK, Summarys: S. 43)

Oft fällt es aufgrund der sozialen Distanz zu Kolleg*innen und zum Unternehmen schwer, das Vertrauen zum eigenen Unternehmen über die kommunikative Distanz hinweg zu stärken. Hierzu fehlt einer Person zufolge die emotionale Komponente, die in der Face-to-Face-Kommunikation nonverbal übermittelt wird:

„Ja, aber die emotionale Komponente fehlt dann einfach. Ich denke mir, es ist sehr schwierig in einem Unternehmen zu arbeiten, wenn man die Menschen davor im Prinzip

nie gesehen hat. Weil da dann einfach irgendwo eine Vertrauensbasis fehlt, die man persönlich aufbaut. Aber ich finde in Videokonferenzen baut man die nicht so auf wie sonst.“ (HK, Summarys: S. 43)

Produktivität

Die Produktivität während der Zeit im Home Office hängt den befragten Personen zufolge stark von der **Art der Tätigkeit** ab. Tätigkeiten, die intensiven Austausch mit anderen verlangen, lassen sich im Home Office schwieriger koordinieren und laufen aufgrund der steigenden Anzahl an Meetings Gefahr, zu mehr Ineffizienz zu führen:

„Ich finde wir verlieren uns dann auch so im Mikromanagement. Das war früher auch schon das Problem. Und jetzt, wo wir uns so viel austauschen müssen, braucht es dann oft wieder so lange. Das macht uns noch ineffizienter als wir vielleicht vorher schon waren. Also ich merke es bei mir selber: Die letzten 2 bis 3 Wochen, Ich bin fast den halben Tag in Calls.“ (NM, Summarys: S. 44)

„Weil du kannst dann nebenbei trotzdem noch irgendwie am Computer was machen und fragst halt mal so nebenbei, dann kriegst die Antwort und so. Jetzt muss man halt in Slack reingehen und man kommt schon ein bisschen raus manchmal. Das muss ich sagen.“ (LS, Summarys: S. 45)

Je simpler die Tätigkeit und je weniger Austausch mit anderen gefordert ist, desto effizienter lässt sich die Arbeit im Home Office gestalten. Oftmals besteht dann sogar das Gefühl, effizienter zu sein als im Büro:

„Wenn ich jedoch einen ganzen Tag nur simple Tasks wie Postings erledigen müsste, dann gehts wieder besser.“ (NM, Summarys: S. 45)

„Aber es hieß dann, dass wir weniger produktiv seien von zu Hause. Was ich nicht ganz nachvollziehen kann, weil z.B. weiß ich auch, wie wir ganz am Anfang alle im Homeoffice waren und der Lock-Down war, dass ich da einfach straight durchgearbeitet habe.“ (LO, Summarys: S. 45)

Eine andere Person ist der Meinung, dass die Produktivität nicht nur von der Art der Tätigkeit abhängt, sondern auch von bestimmten Eigenschaften und Fähigkeiten der jeweiligen Person:

„Von der Produktivität her sehe ich keine Einschränkungen, im Gegenteil wegen des Großraumbüros. Und ich finde auch in gewisser Hinsicht braucht man persönliche

Kontakte im Unternehmen, aber mit der Aufteilung sehe ich da keinen Nachteil. Es gibt ja auch Personen, die in der Firma Probleme mit der Produktivität haben und die können daheim ja auch unproduktiv sein.“ (PH, Summarys: S. 43)

Eine Person sagt, dass der große Vorteil der Arbeit im Büro die vorhandene Struktur und Organisation ist. Im Home Office ist es hingegen oft schwer, Zugriff zu allen Arbeitsmaterialien zu bekommen:

„Im Büro ist sie produktiver. Aber nur deswegen, weil ich arbeite in der Rechtsabteilung und die ganze Literatur ist im Büro. Sprich Bücher, Kodex et cetera, man findet nicht alles im Internet, auch nicht über Online-Rechtsdatenbanken.“ (RO, Summarys: S. 44)

Um die Produktivität auch nach der Pandemie auf einem hohen Niveau zu halten, eignet sich vermutlich eine Mischung aus Home Office und Büroanwesenheit, um die Vorteile aus beiden Varianten bestmöglich auszunutzen und an die jeweilige Art der Tätigkeit anzupassen. So sieht das auch eine befragte Person, deren Arbeitgeber eine solche Kombination bereits zulässt, um die verschiedenen Vor- und Nachteile effizienter zu nutzen:

„Wenn ich mir vorstellen müsste, wenn ich jeden Tag im Home Office bin, dann wäre es mit der Produktivität und Motivation eher schwankend. Aber so finde ich die Kombination durchaus positiv.“ (PH, Summarys: S. 47)

Motivation

Viele der befragten Personen konnten keine expliziten Motivationsversuche auf Seiten der Arbeitgeber*innen während der Pandemie erkennen. Einzig der Ausblick auf flexiblere Arbeitssysteme nach der Pandemie, die vermehrt Home Office zulassen, ist für eine befragte Person ein motivierender Faktor:

„Seitens des Arbeitgebers gibt es da auch keine Motivationsversuche. Je nach Abteilung wird es nach der Pandemie möglich sein, Home Office zu nutzen. Aber das war es dann wohl auch.“ (PH, Summarys: S. 47)

Auch die bei Punkt *Orientierung* genannte Nähe zum Unternehmen aufgrund der besseren Einblicke in Managemententscheidungen ist kein Faktor, der für zusätzliche Motivation sorgt:

„Allerdings würde ich jetzt nie sagen, dass es gerade junge Menschen bei uns bestärkt, aber das liegt einfach daran, dass es halt wirtschaftlich echt schwierig ist zur Zeit. Und

deswegen ist es für mich jetzt nicht unbedingt ein "Ich fühle mich näher und motivierter", aber ich bekomme mehr mit." (SK, Summarys: S. 47)

Eine Person beantwortet die Frage, ob die schlechte interne Organisation und Kommunikation während der Pandemie negative Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter*innen hat mit „ja“:

*„Glaubst du also, dadurch dass eure interne Kommunikation nicht gezielt geregelt ist, dass sich das negativ auf die Motivation eurer Mitarbeiter*innen auswirkt?“ „Ja, das ist bei uns definitiv so.“* (CS, Summarys: S. 46)

Grundsätzlich lässt sich aus den Antworten jedoch indirekt ableiten, dass mithilfe geregelter Strukturen und einer eindeutigen Kommunikation zum Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen beigetragen werden kann. Dieses Wohlbefinden kann wiederum motivierende Effekte auf die Mitarbeiter*innen haben:

„Aber natürlich, ich mein Arbeit ist zwar Arbeit, aber wenn man sich in der Arbeit wohl fühlt und man auch soziale Kontakte hat, dann ist das besser für den Geist.“ (JR, Summarys: S. 47)

Viele der befragten finden aber auch in einem proaktiven Kommunikationsverhalten Motivation, um sozial wichtige Gespräche führen zu können, die während der Pandemie weniger geworden sind:

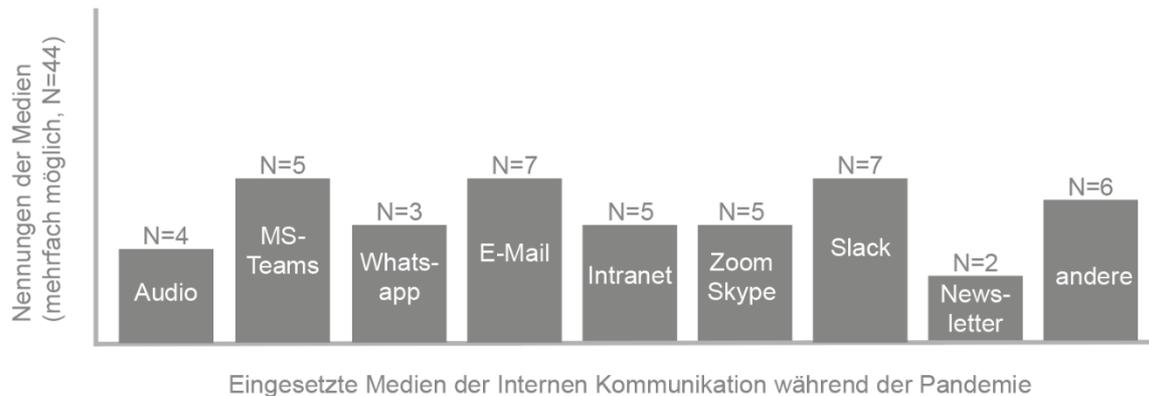
„Meine Strategie ist auch, dass ich mir viel mehr mit meinen Leuten austausche. Also ich merke das, dass wir viel mehr reden. Also wir machen viel mehr Anrufe und Videocalls, wo man einfach vielleicht nicht nur über die Arbeit reden oder uns zwischendurch auskotzen und dann geht's halt wieder ein bissl besser.“ (NM, Summarys: S. 48)

6.6.3. Einsatz von digitalen Medien in der Internen Kommunikation

Nachdem in einem ersten Schritt bereits Variablen wie die Unternehmensgröße, Rahmenbedingungen des Home Offices oder auch psychologische Konstrukte behandelt wurden, geht es in diesem Teil darum, vertiefende Einblicke in die Aktivitäten der Internen Kommunikation während der Pandemie zu gewähren.

Art der eingesetzten Medien

Abbildung 8: **Eingesetzte Medien der Internen Kommunikation während der Pandemie.**



In einem ersten Schritt sollten die befragten Personen sämtliche Medien nennen, die für die Interne Kommunikation in ihrem Unternehmen zum Einsatz kommen. Dabei wurde ersichtlich, dass es nur in wenigen Unternehmen ein **Intranet** gibt. Und auch dort, wo ein solches eingesetzt wird, wird es nur selten genutzt:

„Wir haben ein Intranet, ja. Aber das wird kaum genutzt zu Informationszwecken.“ (RO, Summarys: S. 78)

„Das Intranet ist für nicht ITler ein Horror, auch wenn bei uns viele ITler arbeiten. Ich hab auch mal mitgezählt, damit ich an die CI-Mappe ran gekommen bin, brauchte ich glaube ich 27 Klicks.“ (DS, Summarys: S. 78)

„Wir haben ein Intranet gehabt, das ist aber eigentlich nicht dafür genutzt worden. Seit 1.1.2019 haben wir ein gruppenweites Intranet umgesetzt, auf einer Sharepoint-Plattform, das unter dem Aspekt der Kommunikation auch Baustellenpersonal auf dem Laufenden halten soll.“ (PH, Summarys: S. 78)

Zudem arbeiten entgegen den Erwartungen nur zwei Unternehmen mit **Newslettern** und wiederum nur ein einziges Unternehmen hat bereits ein **internes Social Network** etabliert. Dieses wurde zwar erst wenige Tage vor der Durchführung dieser Befragung initialisiert, verfolgt aber das Ziel, den Mitarbeiter*innen digitalen Raum für informellen Austausch zu ermöglichen:

„Für informelle Geschichten und Kommunikation mit Internen haben wir ein eigenes internes Social Network. Das wurde vor 15 Tagen gelauncht. Und von den 153 Mitarbeitern sind 126 schon drinnen. [...] Es gibt jetzt zehn Gruppen, wie schwarzes Brett, für jede Geschäftsstelle, eine Mittagessengruppe wo jeder sein Mittagessensgeschichten usw. Es ist vergleichbar mit Facebook-Gruppen. Es gibt eine große Gruppe und in der bist du automatisch drinnen, wenn du dem System beitriffst. Und das Programm heißt Yammer.“
(DS, Summarys: S: 77)

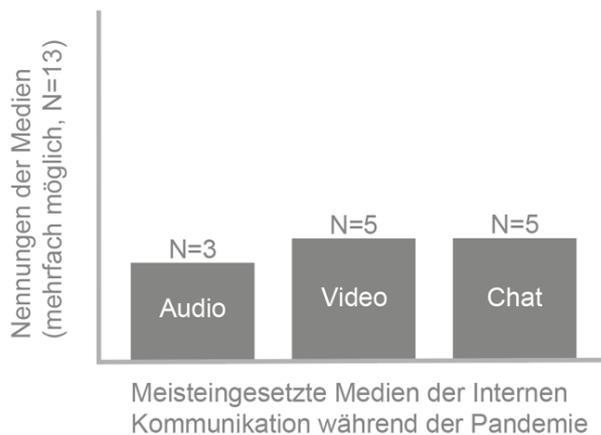
Besonders oft haben die Unternehmen während der Pandemie ihre Interne Kommunikation auf **Microsoft Teams** umgestellt. Fünf Personen gaben an, mit Microsoft Teams zu arbeiten, weitere fünf Personen benutzen speziell für Videokonferenzen die Programme „Zoom“ oder „Skype“ und bei sieben Personen kommt zudem auch Slack zum Einsatz, wo sowohl Chatnachrichten als auch Video- und Audiotelefonie möglich sind. Spannend dabei ist, dass man sich in manchen Fällen aufgrund datenschutzrechtlicher Bestimmungen während der Pandemie für Microsoft Teams umentschieden hat:

„Wir haben eigentlich mit Skype gearbeitet am Anfang vom Lock-Down. Aus irgendwelchen Gründen keine Ahnung warum ist man dann auf Zoom umgestiegen. Dann ist rausgekommen, dass hinsichtlich Leaks Zoom nicht super ist, gerade in einer Bank hat man dann auf Microsoft Teams gewechselt.“ (RO, Summarys: S. 74)

„Das ist leider Gottes eingebunden in die 365 Umgebung – aus datenschutzrechtlichen Gründen.“ (DS, Summarys: S. 77)

In einem zweiten Schritt wurde erfragt, welche Art von Medien während der Pandemie die am stärksten eingesetzt ist. Dabei waren Mehrfachnennungen möglich, wobei einige der befragten Personen gar keine Antwort abgegeben konnten bzw. wollten. Die Antworten auf diese Frage zeigen, dass insbesondere Videokonferenzen und Chatnachrichten am stärksten verwendet wurden. Drei Personen gaben an, für interne Kommunikationszwecke am häufigsten zum Mobiltelefon zu greifen.

Abbildung 9: **Meisteingesetzte Medien der Internen Kommunikation während der Pandemie.**



Einsatzzweck bestimmter Medien

Nach den Fragen nach den eingesetzten und den davon während der Pandemie meistverwendeten Medien wurden die befragten Personen nach dem Zweck des Einsatzes gefragt. Dabei zeigt sich, dass die befragten Personen einen **reichhaltigen Medienmix** besonders wertschätzen. Einer Person zufolge hängt es stark vom **jeweiligen Kommunikationsinhalt** ab, welches Medium wofür verwendet wird. Beispielsweise dienen E-Mails meist dazu, formelle Inhalte – meist zuvor mündlich besprochen - schriftlich festzulegen:

„Es kommt darauf an. Wenn du halt E-Mails schreibst, auf E-Mail will ich dann nicht verzichten, wenn halt kein Informationsgehalt verlorengehen soll. Damit ich das dauerhaft hab. Um das an die entsprechenden Personen auch so wortwörtlich wie ich das meine weitergeben kann. Dann will ich auf E-Mail nicht verzichten. Ansonsten telefoniere ich lieber als zu tippen, muss ich ganz ehrlich sagen. Und auf das Telefon kann ja durch Teams eins zu eins substituiert werden. Und wenn wir Verhandlungen haben, dann ist es eigentlich nur sinnvoll über Video wenn man halt das Gesicht und die Mimik, Gestik des anderen sieht. Weil sonst macht das gar keinen Sinn.“ (RO, Summarys: S. 81)

„Es haben ja unterschiedliche Medien unterschiedliche Vor- und Nachteile. Whatsapp kann man recht flexibel verwenden, Videokonferenzen sind nicht so flexibel. Bei Videokonferenzen müssen alle da sein, bei Whatsapp ist man von der Zeit her unabhängig.“ (MH, Summarys: S. 82)

„Voll, ich brauch auch einen Mix. Je nach Situation eben. Wenn es was Dringendes ist, dann ruft man mal schnell an, aber wenn es eine Kleinigkeit ist, dann schreibe ich auf Slack. E-Mails verwende ich eher nur für offizielle Sachen.“ (JR, Summaries: S. 83)

Auffällig ist, dass für manche ein ausbalancierter Medienmix förderlich ist, für andere zu viele Kanäle jedoch oftmals dazu führen, dass die Kommunikation unübersichtlich wird. Das ist dann der Fall, wenn die Kommunikation entweder nicht einheitlich und nach strikten Regeln verläuft, oder wenn gleichbleibende Kommunikationsinhalte auf mehreren Kanälen kommuniziert werden:

„Also ich bin da schon für den Mix aus Chat und Videokonferenzen. Was ich aber blöd finde, ist, wenn da dann noch das E-Mail dazukommt, wo du dann nicht weißt, ob du auf die E-Mail zurückschreiben musst, oder eine Chatnachricht oder ob du anrufen musst.“ (HK, Summaries: S. 83)

„In der ganzheitlichen Kommunikation ist es in unserem Unternehmen ein wenig schwierig. Ich glaube aber auch deswegen, weil wir so viele unterschiedliche Plattformen bedienen muss. Wir arbeiten auch mit Monday, das verändert sich ständig, die Wichtigkeit dessen verändert sich ständig und die Art und Weise wie man Informationen dort festhält verändert sich ständig.“ (CS, Summaries: S: 81f.)

„Wir haben ein Intranet, wir haben ein Desknet, wir haben Teams, wir hatten Zoom, wir haben Slack und wir haben natürlich E-Mail. Und das alles war zu viel und deswegen wurde bei uns jetzt einheitlich auf Teams umgestellt.“ (SK, Summaries: S: 82)

Es lässt sich hier also resümieren, dass eine einheitliche Kommunikationsstruktur und -regeln eine ähnliche Wichtigkeit besitzen wie die Wahl des Mediums. Welches Medium verwendet wird, hängt meistens von der Art der Botschaft ab. Hier fehlen den befragten Personen zufolge jedoch oft bestimmte Kommunikationsregeln, um eine einheitliche Kommunikation zu gewährleisten.

Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation

Die Tatsache, dass bei einigen der Befragten aufgrund der durchgehenden Zeit im Home Office die Face-to-Face-Kommunikation völlig weggefallen ist, hat für die Kommunikationsteilnehmer*innen im jeweiligen Unternehmen einige Umstellungen mit sich gebracht. In erster Linie bringt der Entfall von Face-to-Face-Kommunikation eine Hemmschwelle dafür mit sich, mit anderen Kolleg*innen wegen vermeintlich belangloser

Inhalte überhaupt erst in Kontakt zu treten, lässt kommunikative Strukturen vermissen oder macht insbesondere Gruppengespräche mit einer hohen Teilnehmerzahl ineffizient. Einer der wohl wichtigsten ersten Schritte hinein ins Home Office war deshalb – wie schon an anderen Punkten dieser Analyse ersichtlich - das Schaffen von Strukturen, Regeln und Abläufen, um die Umstellung für die Mitarbeiter*innen zu vereinfachen und sie so in einer kommunikativen Struktur aufzufangen. Insbesondere den sozialen Austausch aufrecht zu erhalten, scheint hierbei für viele der befragten Personen wichtig:

„Also ich bin generell ganz schlecht in Kommunikation, die nicht Face to Face ist. Also wenn ich jemanden schreiben muss. Ich bin da schon mit Freunden sehr schlecht. Sprich wenn sich nicht ein anderer darum kümmert, dann ist das bei mir ganz weg. Im Unternehmen versuchen wir uns schon regelmäßig auszutauschen, vor allem am Beginn und am Ende eines Jour Fixes. Aber es ist einfach was anderes. Grad einfach in so einem kleinen Unternehmen wie bei mir ist das Gespräch in der Küche – egal ob professionell oder privat – viel wert. Das macht man jetzt nicht mehr so stark.“ (DS, Summaries: S. 66)

Als mögliche Ersatzmedien, um sowohl informelle aber auch formelle Face-to-Face-Kommunikation zu ersetzen, werden sowohl Audiotelefonie, Videokonferenzen wie auch Chatnachrichten genannt. Videokonferenzen und Chatnachrichten werden hierbei besonders oft genannt, um Face-to-Face-Kommunikation zu kompensieren:

„Bei uns fängt eigentlich fast jeder Call, selbst der große mit dem Vorstand, immer mit einer persönlichen Note an. Dadurch, dass du an mehreren Projekten beteiligt bist, hast du fast jeden Tag einen Videocall und hast dadurch nicht das Gefühl, dass du etwas verpasst.“ (DS, Summaries: S. 67)

Neben dem regelmäßigen, sozialen Austausch sind es aber auch technische Eigenschaften der jeweiligen Softwareprogramme, die den Entfall von Face-to-Face-Kommunikation und der Reduktion von nonverbalen Botschaften erleichtern können. Demzufolge haben Chatnachrichten den Vorteil, dass Teile der fehlenden Mimik und Gestik mithilfe von „**digitalen Reaktionen**“ ersetzt werden können. Zu diesen gehören Emojis aller Art, die den Kommunikationsteilnehmer*innen unterstützend zur Verfügung stehen:

„Auch mit den Mini-Reaktionen, die du da machen kannst, musst du nicht immer etwas sagen oder schreiben, sondern kannst auch einfach nur den Daumen schicken oder wie auch immer.“ (ET, Summaries: S. 64)

„Ich benutze auch total viele Emojis und ich finde, dass das wirklich eine andere Harmonie herstellt. Ich bin jemand, ich antworte nicht, wenn ich antworten muss. Und ich merke, dass dieses "Okay passt oder hab's gesehen. Alles klar." anderen total wichtig ist. Und da merke ich, dass ich das immer nie checke. Da haben mich schon Leute angerufen, ob ich die Nachricht gesehen hab. Aber es war einfach überhaupt keine Fragestellung oder so. Dennoch hab ich mir jetzt angewöhnt, einfach kurz auf diesen blöden Daumen zu klicken, damit die Person weiß: Hey, die SK (Name anonymisiert) hat es gecheckt.“ (SK, Summarys: S. 65)

Die nonverbale Ebene der Mimik und Gestik lässt sich in Videokonferenzen hingegen nur schwer ersetzen. Auch wenn einige Tools ähnliche Funktionen wie digitale Reaktionen zulassen, vermissen die befragten Personen bestimmte Eigenschaften der Face-to-Face-Kommunikation in Videokonferenzen:

„Alle sehen sich, aber es ist ein bisschen was anderes wie der persönliche Kontakt. Es geht ein wenig was an Botschaften verloren. Weil einfach die körperliche Interaktion fehlt. Aber es ist eine gute Alternative.“ (RO, Summarys: S. 65)

Insbesondere mit der Zunahme an Gesprächsteilnehmer*innen fällt es den befragten Personen schwer, einer vollständigen Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation zuzustimmen:

„Ich finde, da wird es extrem schwierig und unübersichtlich. Man muss dann eigentlich jeden dazu auffordern, dass er etwas sagt. Was sonst in einer Gruppendiskussion leichter geht oder wo man einfach durch Regungen (Gestik und Mimik) schon merkst, dass derjenige etwas sagen möchte oder der hätte jetzt auch noch Input dazu. Das fällt finde ich weg.“ (SS, Summarys: S. 66)

Für manche geht in Videokonferenzen obendrein der soziale Charakter eines Face-to-Face-Gesprächs verloren, weil sie der Meinung sind, dass Videokonferenzen meist **Planung** erfordern und daher kaum Spontaneität zulassen:

„Videokonferenzen haben oft einen offiziellen Rahmen. Wenn ich mit jemanden einen Kaffee trinken gehe, dann ist das eher inoffiziell. Da kann ich mich über Dinge austauschen, die persönlicher sind im Vergleich zu Videokonferenzen mit fünf Personen.“ (PH, Summarys: S. 68)

Eine andere Person beschreibt dieses Problem näher und geht vertiefend auf die fehlende Spontanität beim Entfall der Face-to-Face-Kommunikation ein. Ihr zufolge lässt sich Face-to-Face-Kommunikation aus diesem Grund kaum zur Gänze substituieren:

„Also mir geht's schon sehr ab, weil man einfach ein anderes Gefühl für ein Team bekommt. Allerdings bin ich überrascht, wie das Digitale doch sehr viel ersetzen kann, weil in dem Moment, wo man mit jemandem zu zweit in einem Teams Call ist, man einfach auch sehr schnell auf eine entspannte Ebene kommt. Das hätte ich mir so nicht gedacht. Aber mir fehlt gerade das, dass man sagt, man geht zusammen Mittagessen oder man setzt sich dann auch noch kurz in die Sonne auf einen Kaffee. Man weiß, dass Kollegen vielleicht gerade unten stehen und rauchen. Das ist bei uns schon schön, weil wir alle in einem Gebäude sind und das fehlt mir.“ (SK, Summarys: S. 68)

Eine weitere Person gibt an, dass in ihrem Unternehmen beinahe die gesamte Kompensation nur durch Videokonferenzen stattfindet und dabei die Zahl der Meetings und damit einhergehenden **Ablenkung** von der eigentlichen Arbeit zu stark gestiegen sei:

„Bei uns fast jegliche Kommunikation. Wenn man kurz was braucht, oder wenn man was abstimmt, Briefings, alles.“ (LO, Summarys: S. 69)

„Also ich glaube, wir haben manchmal das Problem, dass man so viele Meetings hat, dass man auch die ganze Zeit aus der Arbeit rausgerissen wird und sehr viel Zeit in Meetings verbringt. Das würde ich anders machen.“ (LO, Summarys: S. 70)

Auf die Frage, ob es Situationen gibt, in denen sich Face-to-Face-Kommunikation gar nicht ersetzen lässt, nennt eine Person wichtige, meist formelle Gespräche, in denen auch **negative bzw. unangenehme Themen** angesprochen werden müssen. Hier sieht sie das Problem, dass solche Gespräche aufgrund der kommunikativen Distanz nicht optimal verlaufen:

„Weil viele meiner Kollegen auch sagen, wenn sie jetzt irgendetwas ansprechen möchten, was Kritik betrifft oder was ihnen Probleme bereitet, dann würden sie da gerne im selben Raum wie unser Chef sein und das eben so kommunizieren, dass da möglichst wenig Raum für Missinterpretation bestehen bleibt.“ (ET, Summarys: S. 70)

An dieser Stelle müssen zusammenfassend nochmals Möglichkeiten der Face-to-Face-Kommunikation erwähnt werden, die von den befragten Personen vermisst werden. Dazu zählt u. a. eine gewisse Spontanität, die es erlaubt, auch vermeintlich unwichtige Themen schnell

anzusprechen und die oftmals mit einer Hemmschwelle argumentiert wird. Außerdem wird die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation als ein Prozess beschrieben, der mehr Aufwand und Planung verlangt und der oftmals von der eigentlichen Tätigkeit ablenkt und somit zu Ineffizienzen führt. Digitale Reaktionen schaffen es – zumindest in Chatnachrichten – einen Teil der verloren gegangenen nonverbalen Kommunikation zu ersetzen.

Doch auch wenn Chatnachrichten, Audiotelefonie und Videokonferenzen Nachteile mit sich bringen, so zeigt sich, dass sich insbesondere Videokonferenzen als beliebtes Tool etabliert haben, um während der Pandemie als Ersatz von Face-to-Face-Kommunikation einzutreten. Um die Vor- und Nachteile in der Kommunikation mit Videokonferenzen aufzuzeigen, findet die Analyse an dieser Stelle strukturiert entlang der Charakteristik von Videokonferenzen statt.

6.6.4. Charakteristik von Videokonferenzen

Wie bereits in der Methodenbeschreibung beschrieben, stützt sich die Analyse der Charakteristik von Videokonferenzen auf die codierten Bereiche „Allgemeine Anmerkungen“, „soziales Verhalten“, „Themenpräsenz“, „Durchsetzungsvermögen“, „Qualität Verbindung“, „Ortsunabhängigkeit“, „Position Kamera“, „Teilnehmer*innen stummgeschaltet und Unterbrechungen“, „Video ausgeschaltet“ und „Privatsphäre“. Dabei wird das Ziel verfolgt, entlang dieser Eigenschaften ein tiefergehendes Verständnis der Einsatzmöglichkeiten von Videokonferenzen in der Internen Kommunikation zu erhalten.

Allgemeine Anmerkungen

In dieser Kategorie wurden Anmerkungen gesammelt, die entweder nur einmal vorgekommen oder den übrigen Kategorien nur schwer zuordenbar sind. Beispielsweise hat eine Person nochmals verdeutlicht, dass in Videokonferenzen aufgrund der **fehlenden Körpersprache** grundsätzlich Teile der Kommunikationsbotschaft verloren geht:

„Es geht ein wenig was an Botschaften verloren. Weil einfach die körperliche Interaktion fehlt. Aber es ist eine gute Alternative.“ (RO, Summarys: S. 51)

Zwei andere Person erwähnen die **technische Barriere**, welche aufgrund der bereits erwähnten Hemmschwelle für eine spontane Kontaktaufnahme verhindert, dass überhaupt erst eine Videokonferenz oder -telefonat gestartet wird. Diese Barriere führe dazu, dass vermeintlich unwichtige Gespräche gar nicht erst zustande kommen:

„Ich finde, mir sind trotzdem Meetings in Person ein wenig effizienter und aufschlussreicher. Vor allem weil wenn man schnell Informationen von jemand anderen braucht, wenn in der Agentur alle Leute anwesend sind, dann sagt man schneller mal: Hey Anna, kannst du uns schnell die Frage beantworten oder sowas und das machen wir eigentlich bei Videocall nie. Dass man sagt "Holen wir kurz die Anna dazu" oder so.“ (NM, Summarys: S. 52)

„Nur Videokonferenzen funktioniert nicht, weil wenn es kleine Detailfragen sind, dann macht es keinen Sinn jemanden anzurufen per Videochat und da zuerst einen Link generieren und so weiter.“ (HK, Summarys: S. 52)

Eine Person beschreibt die Situation in Videokonferenzen zudem als sehr statisch, wodurch eine kommunikative Distanz zwischen den Kommunikationsteilnehmer*innen entsteht:

„Die Situation ist irgendwie statisch und dadurch entsteht halt schon einfach eine Distanz, die sich auf den Gesprächspartner überträgt.“ (HK, Summarys: S. 56)

Soziales Verhalten

Hinsichtlich des sozialen Verhaltens der Kommunikationsteilnehmer*innen in Videokonferenzen nennen die befragten Personen sowohl negative als auch positive Gesichtspunkte. Zu den negativen zählen sie beispielsweise, dass in Videokonferenzen Menschen dazu neigen, weniger Hemmschwelle für negative Äußerungen zu verspüren als in einer Face-to-Face-Kommunikationssituation.

„Ich finde aber, dass ist nicht bei allen so. Ich finde, es gibt da manche, die das digital ausnutzen, wo dann eher noch geschimpft wird oder eher noch gebasht wird, weils leichter fällt, weil man jetzt nicht unbedingt den direkten Zugang zu Menschen hat.“ (SS, Summarys: S. 48)

Eine andere Person spricht davon, dass es in Videokonferenzen schwierig ist, die **Aufmerksamkeitsspanne** des Gegenübers einzuschätzen:

„Was vielleicht ein Nachteil ist von Audio- und Videotelefonie ist, ich kann die Aufmerksamkeitsspanne nie überprüfen. Das Gegenüber kann nebenbei alles mögliche machen und ich sehe es nicht. Das fällt in einem persönlichen Termin natürlich mehr auf.“ (PH, Summarys: S. 48)

Und auch die Befürchtung, dass man in Videokonferenzen **sozial unerwünschtes Verhalten** zeigt, zählt zu den hier erwähnten, negativen Eigenschaften:

„Da weiß ich auch nie wo ich hinschauen soll, da sind so viele Gesichter und du musst irgendwie jeden anschauen. Und wenn man zusammensitzt und die Person redet, dann bist du besser fokussiert auf die Person, weil du sie siehst. Aber wenn du da zehn Fenster hast, da drifte ich so schnell ab. [...] Ich hab höchstens ein schlechtes Gewissen, wenn ich dann wirklich nicht zugehört hab.“ (JR, Summarys: S. 49)

Zu den positiven Eigenschaften hinsichtlich des sozialen Verhaltens zählen die Möglichkeit, **mehr soziale Vernetzung** zuzulassen und die Menschen auf einer neuen Ebene kennen zu lernen:

„Jetzt ist es halt echt so, dass Leute von einem Meeting ins nächste hüpfen online, aber auch mehr Vernetzung stattfindet.“ (SK, Summarys: S. 49)

„Das finde ich auch, man lernt die Leute auf einer anderen Ebene kennen. Ich glaub, dadurch dass man den Hintergrund und so sieht, lernt man die Leute anders kennen. Man hat andere Gesprächsbasis auch, man fragt auch sagen, die man sonst im Büro nicht gefragt hätte.“ (LS, Summarys: S. 50)

„Aber mit Arbeitskollegen nach einer Videokonferenz fühle ich mich ein bisschen besser, weil ich dann ein bisschen sozialen Kontakt hatte an diesem Tag als normalerweise.“ (JR, Summarys: S. 50)

Themenpräsenz

Der Punkt Themenpräsenz erarbeitet den Unterschied zwischen Videokonferenzen und Meetings via Face-to-Face-Kommunikation hinsichtlich der bereits erwähnten Hemmschwelle dafür, unangenehme Themen anzusprechen. Hierzu zählen explizit jene formellen Themen, die den Arbeitsalltag betreffen.

In puncto Themenpräsenz argumentiert eine Person, dass sie eine **fehlende Offenheit** dafür erkennt, bestimmte Themen anzusprechen. Meist sind das Themen, die aufgrund eines Konfliktpotenziales unangenehme Gespräche mit sich bringen könnten:

„Ich muss auch sagen, dass mir auffällt, dass manchmal Dinge nicht angesprochen werden, die in normalen Meetings schon besprochen werden. Da beißt man sich irgendwie eher oft auf die Zunge.“ (NM, Summaries: S. 50)

Eine Person führt das aus und spricht sogar von einer Trägheit im eigenen Verhalten, wenn es darum geht, bestimmte Themen anzusprechen:

„Ja schon, weil gewisse Dinge über Face to Face eher ausgesprochen werden als über Videokonferenzen. Bei Videokonferenzen ist man eher müde Dinge anzusprechen.“ (MH, Summaries: S. 50)

Eine andere Person meint hingegen, dass **bei einer effizienten Nutzung aller Kommunikationsmöglichkeiten Videokonferenzen mehr Themenpräsenz** durch eine bessere Gesprächsstruktur möglich sind. Damit meint die Person beispielsweise die Kombination aus Moderation via Chat und Gespräch via Videokonferenz:

„Und bei den Videocalls bei denen mehr Leute beteiligt sind, dann läuft bei uns im Chatfenster noch ein reger Chat im Chatfenster. Da stellen Leute noch extra Fragen und es gibt einen Moderator, der schaut sich die Fragen an und gibt weiter was beantwortet wird und was nicht.“ (DS, Summaries: S. 51)

Ein weiterer, spannender Punkt ist der, dass bei einer der befragten Personen die Umstellung eines regelmäßigen, unternehmensweiten Meetings auf digitale Medien zu **mehr Transparenz im Unternehmen** geführt hat und es ermöglicht, dass mehr Mitarbeiter*innen an solchen Meetings teilnehmen und demokratisch teilhaben:

„Und wir haben zum Beispiel jeden Tag um viertel vor Elf eine große Konferenz und da waren früher die Ressortleiter, die Chefredaktion und für alle die noch Lust hatte, gab's wirklich am Rand auch eine Stuhlreihe. Und eigentlich bist du da nicht reingegangen, wenn du nicht halbwegs adrett ausgesehen hast zum Zuschauen. Und dann saßen da ein paar Zuschauer, also ein paar normale Redakteure. Aber man hätte da auch lange nichts eingebracht. Und das wurde auf digital umgestellt, und zwar so, dass jeder teilnehmen kann. Und seitdem sind aus den knapp 30 Leuten oft knapp 250 geworden, die jetzt online teilnehmen.“ (SK, Summaries: S. 51)

Durchsetzungsvermögen

Neben Unterschieden in der Themenpräsenz nennen die Teilnehmer*innen auch Unterschiede im eigenen Durchsetzungsvermögen zwischen Videokonferenzen und Face-to-

Face-Kommunikation. Hierbei wurden von drei Personen negative Beobachtungen geschildert, die auf die Größe der Gruppe und auf die **eingeschränkte Möglichkeit, sich selbst zu artikulieren**, zurückgeführt werden:

„Aber keine Gruppengespräche. Also sobald mehr als drei vier Leute drinnen sind, wird es unübersichtlich. Ich finde, da wird es extrem schwierig und unübersichtlich. Man muss dann eigentlich jeden dazu auffordern, dass er etwas sagt. Was sonst in einer Gruppendiskussion leichter geht oder wo man einfach durch Regungen (Gestik und Mimik) schon merkt, dass derjenige etwas sagen möchte oder der hätte jetzt auch noch Input dazu. Das fällt finde ich weg.“ (SS, Summarys: S. 51)

„Ich hab schon das Gefühl, dass ich mich in einem Raum voller Menschen besser artikulieren kann und vielleicht auch manchmal ein bisschen besser durchsetzen kann als in einem Call mit 10 Menschen. Also da glaube ich schon, es wäre Face to Face besser. Und ja, so Team-Mitglieder, die man halt gerne hin und wieder sehen wird.“ (LO, Summarys: S: 51)

Eine Person beschreibt, dass sie sich in Gesprächen inhaltlich deutlich zurücknimmt, wenn technische Störungen zunehmen:

„Und da habe ich dann schon das Gefühl, dass ich mich etwas mehr zurücknehme. Und dann schreibe ich auch der Gruppe im Chat, dass sie mich später hört.“ (LO, Summarys: S. 54)

In einem weiteren Schritt wird deshalb die Rolle der Qualität der Verbindung in Videokonferenzen detaillierter untersucht.

Qualität Verbindung

Zu den Qualitätsverlusten der Verbindung in Videokonferenzen meinen mehrere Personen, dass diese nicht stören, weil sie einerseits nur selten vorkommen und weil alle Gesprächsteilnehmer*innen im Grunde in derselben Situation sind:

„Eigentlich habe ich gar nicht so die technischen Schwierigkeiten gehabt. Ab und zu gibt's natürlich Hänger, aber das finde ich dann nicht so schlimm.“ (LS, Summarys: S. 53)

„Dadurch, dass alle in der gleichen Situation sind. Weil das hat jeder ständig und es passieren ständig irgendwelche technischen Schwierigkeiten.“ (DS, Summarys: S. 53)

Unangenehm werden technische Störungen jedoch erst dann, wenn **die Wichtigkeit des jeweiligen Gesprächs steigt** oder wenn die **Häufigkeit der technischen Störungen** zunimmt:

„Nervig ist es, wenn es Calls sind, wo wichtige Dinge besprochen werden und du nichts verpassen willst und genau dann fällst du raus.“ (DS, Summarys: S. 53)

„Bei mir ist es so, dass ich mir extra schnelleres Internet zugelegt habe. Und dennoch wird es regelmäßig unterbrochen. Und das ist super nervig.“ (LO, Summarys: S. 54)

Ortsunabhängigkeit

Unter diesem Punkt wurden jene Aussagen summiert, die sich auf den Vorteil der Ortsunabhängigkeit von Videokonferenzen beziehen. Dabei wird ersichtlich, dass sich viele der befragten Personen insbesondere dann auch in Zukunft Videokonferenzen wünschen, wenn die **Distanz** zu den Kommunikationsteilnehmer*innen groß ist:

„Ich glaube, das wird ein großes Learnings sein, dass man jetzt viel öfter Termine einfach digital abhält. Vor allem mit Kunden, die jetzt nicht unbedingt ums Eck wohnen.“ (SS, Summarys: S. 55)

Insbesondere die **Zeitersparnis** ist dabei ein wichtiges Argument für digitale Termine:

„Und zum Beispiel als freie Journalistin war es bei mir so, dass ich auch wusste, ich werd ein bis zweimal die Woche ins Büro fahren, einfach damit ich bei der Konferenz dabei bin und mir Themen nehmen kann, die mir gefallen. Und wenn ich nicht da war, dann musste ich hinterher telefonieren. Aber ich wusste, es kann sein, dass einfach kein Auftrag übrig ist, weil sich die ein anderer Freier schnappt oder dass ich halt die Themen bekomme, die sonst keiner haben will. Und deswegen bin ich eigentlich dann schon immer ins Büro gefahren, um das einfach mitzubekommen. Und es gab früher auch überhaupt nicht die Möglichkeit, digital präsent zu sein, was im Nachhinein total absurd ist, weil mir keiner eine Stunde Fahrtzeit je gezahlt hätte dafür, dass ich teilweise mit einem Mini-Auftrag rausgegangen bin, den ich easy von daheim machen kann. Also es war wirklich verbrannte Zeit, vor allem bei dem Zeilen-Honorar.“ (SK, Summarys: S. 55)

Doch auch dabei zeigt sich, dass viele ein **Hybridsystem** aus Terminen vor Ort und aus Terminen via Videokonferenz als sinnvoll einschätzen:

„Aber oft braucht man mehrere Abstimmungstermine. Wenn ich jetzt einen Kunden in Deutschland habe, dann muss ich viermal nach Deutschland fahren. Jetzt hast du die Flexibilität, da machst einen Termin vor Ort persönlich sofern es geht und den Rest machst via Teams. Was man sich da an Zeit erspart, wo man früher einen ganzen Tag für einen Kundentermin unterwegs war.“ (PH, Summaries: S. 55)

Eine Person argumentiert, dass mit der **zunehmenden Komplexität des Themas bzw. der Inhalte**, die im jeweiligen Thema besprochen werden müssen, die Argumente für eine Face-to-Face-Kommunikationssituation steigen:

„Je komplexer das Thema und desto länger es auch sein wird. Weil man kann schon eine Pitch-Präsentationen machen, die eine halbe Stunde dauert. Aber wir könnten nie einen Workshop, der 4 Stunden lang dauert, über Zoom machen.“ (NM, Summaries: S. 54)

Außerdem ist für manche trotz des Vorteils der Ortsunabhängigkeit die soziale Nähe zu den Kommunikationsteilnehmer*innen ein Argument dafür, dennoch Präsenz-Termine abzuhalten:

„Es ist schon praktisch, wenn man sich Face to Face trifft, dass man zum Beispiel nachher einen Kaffee trinkt in der Stadt. Es hat jetzt aber nicht die höchste Priorität, weil es ja auch umständlicher ist und mehr Zeit benötigt.“ (MH, Summaries: S. 54)

Position Kamera

Auch hinsichtlich der Position der Kamera ist die fehlende Körpersprache für einige der befragten Personen ein negativer Aspekt von Videokonferenzen. Sie ist der Grund dafür, dass Kommunikationsbotschaften aufgrund **fehlender nonverbaler Kommunikationsinhalte** meist unvollständig sind und so falsch interpretiert werden können:

„Also ich glaube einfach, dadurch dass man räumlich getrennt ist. Also ich finde, man bekommt durch ein Video schon viel weniger von einem Gesicht mit. Und von der Körpersprache generell, weil du siehst ja nur einen Portraitausschnitt. Das fehlt einfach extrem.“ (HK, Summaries: S. 56f.)

Außerdem fühlt sich eine Person abgelenkt von oft unpassend positionierten Kameras anderer Teilnehmer*innen und eine andere Person wiederum fühlt sich selbst unangenehm, weil diese ihre eigene Kamera nicht optimal positionieren kann. Dabei kann es auch in Videokonferenzen passieren, dass die visuelle Komponente als störend empfunden wird und für **Ablenkung** vom eigentlichen Inhalt sorgt:

„Ab und zu sind die Kameras so schlecht positioniert, dass man nur die Seiten von den Gesichtern sieht oder es ist einfach viel zu dunkel, dann kannst du gar nichts erkennen. Dann hast wieder nichts, absolut keine visuelle Kommunikation. Wieder nur den Ton.“ (RO, Summarys: S. 56)

„Ich komme mir da ehrlich gesagt manchmal schon blöd vor, weil ich weiß, dass ich niemals da runterschaue und meine WebCam da oben ist. Das heißt, eigentlich bin ich ja die unhöfliche Partei bei dem Ganzen.“ (LS, Summarys: S. 56)

Spannend ist der Aspekt, dass sich eine Person vom eigenen Bild, das in Videokonferenzen meist wie eine Art **Spiegelbild** wirkt, abgelenkt fühlt:

„Es ist so als ob man an einem Spiegel vorbeigeht. Also wenn man in einen Fahrstuhl einsteigt, der einen Spiegel hat, damit er größer wirkt, dann schaut man sich da an. Und bei der Videokonferenz ist es irgendwie dasselbe, man schaut dann teilweise sich selbst an und nicht die andere Person. Die hat eh keinen Augenkontakt, dadurch ist es nicht so schlimm.“ (HK, Summarys: S. 57)

Teilnehmer*innen stummgeschaltet und Unterbrechungen

Ähnlich wie mit schlecht positionierten Kameras verhält es sich mit Teilnehmer*innen, die sich in Sprechpausen nicht stummschalten. **Störgeräusche** lenken so vom eigentlichen Inhalt des Gespräches ab:

„Ja, was ist lästig ist, wenn mehrere im Call sind und die Leute nicht auf stumm sind, dann hört man immer ein klappern, raspeln etc. Sowas ist immer ganz lästig leider.“ (RO, Summarys: S. 57)

Stummgeschaltete Kommunikationsteilnehmer*innen führen bei einer anderen Person dazu, dass **Schweigezeiten** unangenehmer sind als in Face-to-Face-Kommunikationssituationen:

„Ich finde aber, dass diese Schweigezeiten unangenehmer geworden sind. Wobei, die waren früher schon auch unangenehm. Aber wenn jemand sagt: Ja, der und der Auftrag sind zu haben. Aber keiner will sie, dann ist es irgendwie über Videokonferenz ein bisschen trist, weil halt keiner was sagt. Und im Büro war dann da irgendwie wenigstens noch so ein Schmunzeln. Das ist halt immer eine andere Stimmung und jetzt finde ich es halt immer, wenns ruhig ist, dann ist es einfach super unangenehm.“ (SK, Summarys: S. 57)

Unangenehm sind für diese Person auch die vielen **Unterbrechungen**, die trotz technischer Hilfestellungen wie eine „Handhebe-Funktion“ viel häufiger auftreten als in Face-to-Face-Kommunikationssituationen:

„Was mich wahnsinnig nervt bei Videokonferenzen ist, es gibt zwar bei Teams dieses Handheben-Tool, was aber wieder voraussetzt, dass der Sprecher das checkt. Was oft nicht der Fall ist. Und dann sind da vier aufzeigende Hände und die werden aber nicht drangenommen, weil es dann irgendjemanden gibt, der einfach zwischen ruft. Und dieses Sich-so-oft-unterbrechen, weil es eben durch das Technische auch noch forciert wird, das nervt nicht extrem.“ (SK, Summarys: S. 58)

Gleichzeitig ist es für eine andere Person schwieriger, jemanden zu unterbrechen. Diese Erkenntnis überschneidet sich wiederum mit Erkenntnissen unter dem Punkt „Durchsetzungsvermögen“:

„Also meine Erfahrung ist auch, dass in Vidocalls gibt's manchmal so ein, zwei Charaktere, die einfach das Ruder so sehr an sich reißen und die ganze Zeit reden. Und niemand kommt dazu. Weil ich finde jemanden über Video zu unterbrechen oder was einzuwerfen, eigentlich noch 100 mal schwieriger als im echten Leben.“ (LO, Summarys: S. 58)

Hierbei werden oft **klar formulierte Kommunikationsregeln** vermisst, wodurch der Kommunikationsablauf meist willkürlich gestaltet ist:

„Also klar formulierte Regeln haben wir nicht.“ (LS, Summarys: S. 58)

„Ja, also es kommt ja oft vor, dass man die Hand heben muss, bevor man redet. Damit man niemanden unterbricht – unabsichtlich. Aber auch das funktioniert nicht immer.“ (JR, Summarys: S. 58)

Video deaktiviert

Ein weiterer Faktor, der bei den befragten zu negativen Aussagen hinsichtlich der Charakteristik von Videokonferenzen geführt hat, sind Kommunikationsteilnehmer*innen, die ihre Kamera deaktiviert haben. Eine Person findet das insbesondere dann unvorteilhaft, wenn die Zahl der Kommunikationsteilnehmer*innen groß ist. In solchen Fällen führt das dazu, dass Wortbeiträge nur schwer zu den Personen zuordenbar sind:

„Was mich ab und zu stört, bei so großen Verhandlungsrunden, dass dann nur die Verhandlungsführer das Video haben und alle anderen nur über Ton quasi sprechen. Wenn irgendwer dann etwas sagt, dann weißt du gar nicht, wem du das jetzt zuordnen sollst. Das ist oft störend eigentlich.“ (RO, Summarys: S. 59)

Deaktivierte Kameras sorgen demzufolge für eine Anonymität, die es den Kommunikationsteilnehmer*innen erleichtert, ihre Gesprächsbeiträge zu minimieren:

„Und was ich auch finde, wenn die Kameras nicht eingeschaltet sind bei manchen Leuten, dann macht das eine unfassbare Anonymität. Ich hab's immer total verstanden, dass meine Professoren oder manchmal auch Chefs sagen, wo alle die Kameras aus hatten: "Kamera an!" Weil es meldet sich ja überhaupt keiner, wenn die Kamera aus ist.“ (SK, Summarys: S. 60)

Eine Person meint sogar, dass aus diesem Grund das Aktivieren der Kamera ein **Zeichen von Respekt** ist:

„Also deswegen schalte ich meine Kamera eigentlich ohnehin immer ein, weil ich finde, dass das auch eine Form des Respekts gegenüber dem anderen oder der anderen ist.“ (ET, Summarys: S. 60)

Ein anderer Aspekt dabei ist das Erkennen von Reaktionen bzw. nonverbalen Kommunikationsinhalten. Obwohl in Videokonferenzen bereits einiges an Körpersprache und nonverbaler Kommunikation verloren geht, verstärken deaktivierte Kameras diese Tatsache und erschweren es, die Reaktionen von Kommunikationsteilnehmer*innen zu erkennen und richtig einzuschätzen:

„Ich finde es zum Beispiel sehr ungut, wenn ich etwas präsentieren muss und dann klinken sich alle mit dem Video aus. Und dann sehe ich überhaupt keine Reaktionen. Das ist etwas, was ich eigentlich nicht will.“ (NM, Summarys: S. 59)

Privatsphäre

Eine Besonderheit während der Pandemie und der damit verbundenen Kommunikation auf Distanz war, dass die meisten der befragten Personen Videokonferenzen von ihrem eigenen Zuhause aus abgehalten haben. Demzufolge hat sich der letzte Teil der Fragen zum Thema Videokonferenzen damit beschäftigt, wie sehr sich die befragten Personen in ihrer Privatsphäre verletzt gefühlt haben, wenn im Hintergrund ihres Gesprächsfensters der

persönliche Lebensraum zu sehen war. Zwei Personen haben dabei angegeben, dass sie demgegenüber gleichgültig eingestellt sind, weil der zu sehende Hintergrund beispielsweise eine weiße Wand dargestellt hat:

„Bei mir hat keiner die Wohnung gesehen, weil der Hintergrund immer weiß war.“ (RO, Summarys: S. 60)

Eine andere Person hat hierbei angegeben, dass ihr Unternehmen für solche Situationen **unternehmensweite, einheitliche Hintergründe** angefertigt hat:

„Also bei uns wurde das so gelöst, dass wir Corporate Backgrounds haben. Wir haben eine extra Grafikabteilung und die haben 6 bis 7 Backgrounds gebracht, die du bei Teams einfügen kannst. Für offizielle Calls wird das verwendet, insbesondere für Calls, die aufgenommen werden. Und es wird auch darum gebeten, die zu verwenden.“ (DS, Summarys: S. 61)

Sechs Personen haben jedoch auch angegeben, sehr wohl **Eingriffe in ihre Privatsphäre** erlebt zu haben. Dazu zählen beispielsweise Kundengespräche, wo explizit Besonderheiten im privaten Hintergrund angesprochen wurden. Solche Situationen werden schließlich auch als störend beschrieben:

„Und ich gehe auch wenn ich mit Kunden spreche mittlerweile immer ins Home Office, weil es mich echt stört, dass im Arbeitszimmer die Leute auf die Dinge im Hintergrund eingehen.“ (NM, Summarys: S. 62)

„Und da schiebe ich meinen Laptop genau so hin, dass man ja nicht die Kante meines Bettes sieht, weil mir das unangenehm wäre.“ (LO, Summarys: S. 63)

Eine Person hat speziell dafür den privaten Bereich im Hintergrund ihres angezeigten Bildes neu gestaltet, damit sie keine Angriffsfläche für solche Situationen bietet:

„Generell finde ich diesen analysierenden Blick aber echt ungut. Ich habe auch extra das Regal im Hintergrund befüllt, weil es mir peinlich war, dass das leer war.“ (SS, Summarys: S. 62)

6.7. Die Beantwortung der Forschungsfragen

Nach einer ausführlichen Darstellung der empirischen Ergebnisse aus der qualitativen Befragung werden in diesem Kapitel die vier Forschungsfragen beantwortet. Dafür werden die

vier Kategorien *Arbeitsumfeld und Organisation der Unternehmen, Arbeitsleistung, Einsatz von digitalen Medien in der Internen Kommunikation* und *Charakteristik von Videokonferenzen* samt ihren Subkategorien gemeinsam mit Erkenntnissen aus der Theorie herangezogen, um die Forschungsfragen zu beantworten.

Forschungsfrage 1

*FF1: Welche Effekte hat Interne Kommunikation mithilfe von digitalen Medien während der Corona-Krise auf Informationsstand, Orientierung und Motivation von Mitarbeiter*innen?*

Die dabei formulierten Hypothesen gehen davon aus, dass eine Intensivierung der kommunikativen Aktivitäten zu einer Verbesserung von Informationsstand, Orientierung und Motivation führen. Die vorliegende Arbeit zeigt jedoch, dass nicht unbedingt eine Intensivierung der Tätigkeiten, sondern eine Strukturierung dieser als sinnvoll erscheint. So hat die Corona-Krise einen Prozess der Optimierung von Kommunikationsaktivitäten innerhalb der Unternehmen ausgelöst. Insbesondere der Vereinheitlichung der Kommunikation war ein großer Stellenwert zugeschrieben worden, um eine Struktur für Kommunikation zu schaffen, die bei allen Mitarbeiter*innen für Orientierung sorgt und Verständlichkeit aufweist. Mithilfe einer solchen Struktur soll es Interne Kommunikation ermöglichen, bewusste und aktive Kommunikation zu den Mitarbeiter*innen zu vollziehen, um Informationen bereitzustellen und so ein Zugehörigkeitsgefühl zu schaffen. Um also Effekte erzielen zu können, muss Interne Kommunikation eine Struktur für kommunikative Aktivitäten schaffen (vgl. Deg, 2009: S. 144f.). Bei der Betrachtung der Ergebnisse dieser Untersuchung ist auffällig, dass insbesondere dort, wo keine digitale Kommunikationsstruktur vor der Krise bestanden hat, eine gewisse Eingewöhnungszeit einberechnet werden musste, um neue Prozesse (kennen) zu lernen. Ein positiver Effekt auf den Informationsstand im Vergleich zu jenem vor der Krise lässt sich nicht erkennen. Gegenteilig wird jedoch ersichtlich, dass ein negativer Effekt beim Fehlen einer einheitlichen Kommunikationsstruktur während der Krise möglich ist. So geben insbesondere jene Personen, die eine einheitliche Kommunikation vermissen, an, dass ihr Informationsstand über Geschehnisse im Unternehmen nicht ausreichend ist. Das kann darauf zurückgeführt werden, dass meist zu viele verschiedene Digitalplattformen und Medien im Einsatz waren und so eine Unübersichtlichkeit im Kommunikationsprozess entstanden ist. Außerdem macht es der Entfall von Face-to-Face-Kommunikation kaum möglich, den Informationsstand bei reiner Beschränkung auf digitale Medien bei einer nicht ausreichenden Kommunikationsstruktur zu verbessern. Es kann also festgehalten werden, dass eine fehlende Kommunikationsstruktur einen negativen Effekt auf den Informationsstand hervorruft.

Hinsichtlich der Orientierung von Mitarbeiter*innen und ihrer Bindung zum Unternehmen hat sich gezeigt, dass bei zunehmender Größe eines Unternehmens durch den Einsatz digitaler Medien in der Internen Kommunikation die Distanz zum eigenen Unternehmen und zu höheren Managementebenen verringern lässt. So sorgen digitale Medien – insbesondere Videokonferenzen mit großen Teilnehmer*innenzahlen – dafür, dass mehr Transparenz und Nähe zum Unternehmen entsteht. Videokonferenzen wie auch Videobotschaften von Führungskräften zeigen tendenziell, dass Interne Kommunikation mit digitalen Medien für mehr Transparenz und damit auch für mehr Bindung sorgen können. Diese Erkenntnis deckt sich auch mit der Sichtweise von Zerfaß (vgl. 2014: S: 46f.), welcher Kommunikation die Fähigkeit zuschreibt, Struktur zu schaffen, um Wertmuster, Kultur und immaterielles Kapital zu fördern. Demnach hat Transparenz durchaus das Potenzial, um positive Effekte auf die Orientierung von Mitarbeiter*innen zu generieren.

Gleichzeitig ist es jedoch so, dass durch den Entfall der Face-to-Face-Kommunikation die Zahl informeller Gespräche abnimmt, worunter die Bindung zu Kolleg*innen leidet. Hier ist es besonders wichtig, dass bei reiner Konzentration auf digitale Medien ein Rahmen für informelle Gespräche geschaffen wird, um den sozialen Kontakt aufrecht zu halten. Hierbei zeigt sich, dass ein Großteil der befragten Personen entweder auf Seiten der Führungskräfte oder auf Seiten der Mitarbeiter*innen Initiativen erkennen konnten, die einen solchen Rahmen schaffen. Ein limitierender Faktor ist dabei allerdings die durchgehende Zeit im Home Office. Je länger sich die befragten Personen durchgehend im Home Office befinden, desto schwieriger fällt es ihnen, den sozialen Kontakt aufrecht zu halten und vermissen dabei die direkte Nähe zum kollegialen Umfeld.

Aussagekräftige Antworten hinsichtlich des Vertrauens zum Unternehmen lassen sich mit den vorliegenden Ergebnissen nicht treffen. Den Teilnehmer*innen zufolge sorgt Interne Kommunikation mit digitalen Medien in bestimmten Fällen zwar für mehr Transparenz, dies stärkt aber nicht – zumindest nicht direkt – das Vertrauen ins Unternehmen. Dahingegen lassen sich auch hier Tendenzen hinsichtlich der Abnahme von Vertrauen bei einer nicht einheitlichen Kommunikation, welche sich durch eine unübersichtliche Kommunikation von Botschaften kennzeichnet, erkennen. Das deckt sich teilweise mit den Erkenntnissen von Gail et al. (vgl. 2009: S: 287ff.), die nicht die Menge an Information ausschlaggebend für einen positiven Effekt auf das Vertrauen charakterisieren, sondern die Relevanz und Nützlichkeit der Information. Unzureichende Interne Kommunikation kann in bestimmten Fällen für negative Effekte sorgen, auch wenn eine gute Interne Kommunikation bei Limitierung auf digitale

Medien den Ergebnissen dieser Untersuchung nach nicht direkt Einfluss auf das Vertrauen ins Unternehmen nimmt.

Hinsichtlich der Motivation zeigt sich, dass insbesondere in jenen Fällen, wo sich Home Office und Büroanwesenheit in gleichem Maße ausgleichen, diese flexible Arbeitsortwahl für mehr Motivation sorgt. Da die direkte Untersuchung von Motivation nur unzureichende Antworten gebracht hat, wurde zudem nach der Produktivität während der Corona-Krise im Home Office gefragt. Hier zeigt sich, dass die Länge der sozialen Distanzierung negative Auswirkungen auf die Produktivität und Motivation hat, weil es den befragten Personen schwergefallen ist, sich nach mehreren Wochen sozialer Distanzierung noch für die Arbeit zu motivieren. Diese Effekte auf die Motivation während der Corona-Krise sind jedoch nicht auf die Kommunikation bzw. den Einsatz digitaler Medien zurückzuführen, sondern auf die soziale Abschattung und auf die Work-Life-Balance mithilfe einer flexibleren Wahl des Arbeitsortes. Dieser Aspekt der vorliegenden Arbeit verlangt weiterführende Untersuchungen, um exaktere Aussagen zuzulassen, ob kommunikative Maßnahmen die Motivationsverluste der sozialen Abschattung ausgleichen können. Beispielsweise hat bereits Mukherjee (vgl. 2016: S. 254f.) positive Effekte mithilfe einer strukturierten Internen Kommunikation entdeckt, dabei war jedoch die soziale Abschattung als Moderator nicht gegeben.

Forschungsfrage 2

FF2: Welche digitalen Medien wurden in der Internen Kommunikation eingesetzt, um während der Corona-Krise mit den Mitarbeiter*innen zu kommunizieren.

Die erste Hypothese zu dieser Forschungsfrage zählt das Intranet, Mitarbeiter-Apps, Newsletter und Videokonferenzen zu den meist eingesetzten digitalen Medien. Unter den für diese Arbeit untersuchten Personen (N=13) befinden sich jedoch lediglich fünf Personen, deren Unternehmen ein Intranet einsetzen und nur zwei Personen erhalten regelmäßig Newsletter im Zuge von Internen Kommunikationsaktivitäten. Der Einsatz von wartungs- und kostenintensiven Plattformen wie das Intranet steigt mit der Größe eines Unternehmens. Dennoch hat jede der befragten Personen angegeben, im Zuge der Corona-Krise ein für viele meist neues Tool für die Interne Kommunikation eingeführt zu haben, das den Entfall der Face-to-Face-Kommunikation kompensieren soll. Meist geschieht das in Form von Videokonferenzen via Microsoft Teams, Zoom, Skype oder Slack. In selten Fällen wurde in Unternehmen, die keine einheitliche Digitallösung wie Microsoft Teams verwenden, parallel zu

Videokonferenzen auf Projektmanagement-Tools zurückgegriffen, die arbeits- und projektbezogene Kommunikation erlauben.

Blickt man auf die am häufigsten eingesetzten Medien während der Corona-Krise, dann sind das insbesondere die Audio- und Videotelefonie sowie Chatnachrichten in Tools wie Microsoft Teams, weshalb die erste Hypothese nicht zur Gänze gestützt werden kann. Für eine schnelle und agile Informationsbeschaffung wurden unternehmensweite Videokonferenzen der textlichen Information via Intranet oder Newsletter vorgeschoben, wobei wichtige Inhalte zusätzlich verschriftlicht wurden. Überraschend an diesen Ergebnissen ist auf jeden Fall, dass auch in solchen Unternehmen, wo bereits ein Intranet etabliert war, die meiste Kommunikation über Digitalplattformen wie Microsoft Teams stattgefunden hat – von Chatnachrichten über Videokonferenzen bis hin zu Videobotschaften von Führungskräften. Insbesondere mit einer zunehmenden Nutzung von Funktionen wie dem Einsatz von Emojis (um nonverbal und intuitiv einer Botschaft zuzustimmen oder den Erhalt der Nachricht zu bestätigen) ermöglichen es solche digitalen Tools, wichtige Funktionen der nonverbalen Kommunikationsebene zu simulieren. Die vielen Möglichkeiten digitaler Tools werden jedoch, wie das Cardon et al. (vgl. 2019: S. 2) schon kritisiert haben, noch nicht ausreichend genützt. Beispielsweise geben nur wenige Personen an, Emojis als Ersatz für mimische Gesten der nonverbalen Kommunikation einzusetzen (siehe S. 84f.). Dieser soziale Charakter von Tools wie Microsoft Teams muss vielerorts noch intensiver herausgearbeitet und implementiert werden, um das volle Potenzial für die Interne Kommunikation auszuschöpfen (vgl. Huck-Sandhu, 2016: S. 10).

Auch bei der Analyse der zweiten Hypothese muss bei Betrachtung der Ergebnisse dieser Arbeit davon ausgegangen werden, dass mit der Größe eines Unternehmens nur bedingt die Anzahl der eingesetzten Medien steigt. Zwar ist es so, dass es mit der Größe eines Unternehmens wahrscheinlicher erscheint, kostenintensive Plattformen wie ein Intranet einzusetzen, jedoch zeigt sich während der Corona-Krise ein Trend zur Vereinfachung und Vereinheitlichung anstatt zu einer quantitativen Steigerung der digitalen Medien.

Forschungsfrage 3

FF3: Welche Auswirkungen hat der Mix aus digitalen Medien *auf Informationsstand, Orientierung und Motivation von Mitarbeiter*innen* während der Corona-Krise?

Hinsichtlich des Medienmix hat sich bei der vorliegenden Untersuchung eine Erkenntnis ganz besonders herauskristallisiert: ein reichhaltiger Medienmix wird von den befragten Personen

zwar gewünscht, bedingt jedoch eine klare Kommunikationsstruktur, damit die Kommunikation selbst nicht zum Aufwand wird. Damit ist gemeint, dass klare Regeln und Strukturen es verhindern sollen, dass dieselbe Botschaft auf mehreren, verschiedenen Kanälen und durch unterschiedliche Medien kommuniziert wird, um Verwirrung zu vermeiden. Dabei stützen die Ergebnisse und Aussagen der befragten Personen die Media Richness Theory (vgl. Herrmann et al., 2012: S. 75): Mit zunehmender Komplexität der Aufgaben steigt das Bedürfnis Präsenztreffen durchführen zu können und desto schwieriger wird es Face-to-Face-Kommunikation zu kompensieren. Dabei lässt sich trotz Entfall der Face-to-Face-Kommunikation der Informationsstand aufrechterhalten, benötigt dabei jedoch mehr kommunikativen Aufwand, da dieser gemeinsam mit der Anzahl an Meetings (u. a. Videokonferenzen und Audiotelefonie) gestiegen ist. Wie bereits bei Suh (vgl. 1999: S. 195ff.) erwähnt, lässt sich beispielsweise in Audiotelefonaten ein effizienter Informationsaustausch realisieren, die Zufriedenheit auf Seiten der Kommunikator*innen nach solchen Gesprächen ist dabei jedoch niedriger als in Präsenztreffen. Außerdem bringt der Entfall von Face-to-Face-Kommunikation einen Mehraufwand mit sich (der mit dem digitalen Medienmix einhergeht): Beispielsweise spielt speziell im Fall der Corona-Krise das Home Office hier eine große Rolle. Bereits Ojala (2011 zit. n. Song und Gao, 2020: S. 2651) hat darauf hingewiesen, dass die Ruhepausen aufgrund einer ständigen Arbeitsbereitschaft abnehmen und sich negativ auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen auswirken kann. Daraus lassen sich Effekte auf psychologische Konstrukte wie die Motivation oder die Orientierung vermuten. Tatsächliche, tiefergehende Erkenntnisse zum Vertrauen und der Orientierung lässt diese Untersuchung jedoch nicht zu, da hierfür insbesondere moderierende Variablen wie die grundlegende Einstellung zu Home Office oder der Umgang damit noch genauer untersucht werden müssen.

Bei der Analyse der Hypothesen zu dieser Forschungsfrage ist also auch hier anzunehmen, dass nicht die quantitative Steigerung von digitalen Medien positive Effekte auf Informationsstand, Orientierung und Motivation hat, sondern die Ausgewogenheit des Einsatzes der digitalen Medien.

Forschungsfrage 4

FF4: Welche Auswirkungen hat der Verzicht auf Face-to-Face-Kommunikation in der Internen Kommunikation *auf Informationsstand, Orientierung und Motivation von Mitarbeiter*innen* während der Corona-Krise?

Die Corona-Krise hat in vielen Unternehmen zu einem Entfall der Face-to-Face-Kommunikation und zu einer Zunahme von Videokonferenzen geführt. Diese Tatsache stützen Hypothese 4, welche eine Zunahme von Videokonferenzen aufgrund des Entfalls von Face-to-Face-Kommunikation annimmt. Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung stützen dabei auch die Media Richness Theory, da es den befragten Personen bei zunehmender Komplexität des Themas schwerfällt, auf Face-to-Face-Kommunikation zu verzichten. Deshalb kann Hypothese 1 nicht bestätigt werden, welche unabhängig von der Komplexität eines Themas davon ausgeht, dass der Entfall von Face-to-Face-Kommunikation kaum Auswirkungen auf den Informationsstand hat. Dennoch zeigt die Untersuchung, dass digitale Hilfsmittel wie beispielsweise digitale Reaktionen mithilfe von Emojis in Chatnachrichten und bei Video- bzw. Audiokonferenzen dabei helfen, die reduzierte nonverbale Kommunikation zu ersetzen. Die positiven Effekte von Videokonferenzen hinsichtlich der Aufrechterhaltung des sozialen Austausches zwischen den Teilnehmer*innen, des Durchsetzungsvermögens der Teilnehmer*innen oder der Fähigkeit, auch unangenehme Gesprächsthemen zu behandeln, zeigen sich insbesondere dort, wo Medienkompetenz und eine strukturierte, geregelte Kommunikation zu erkennen ist. In solchen Fällen lässt sich daher ein positiver Effekt auf den Informationsstand und die Orientierung (durch eben mehr Themenpräsenz und Transparenz im Unternehmen) erkennen, weshalb auch Hypothese 2 und 3 durch die Ergebnisse dieser Arbeit nicht zur Gänze gestützt werden. Zudem hat die mit digitalen Konferenzen einhergehende Zeitersparnis das Potenzial, bei Mitarbeiter*innen für mehr Motivation zu sorgen, da mit ihr eine bessere Work-Life-Balance möglich ist.

Dennoch zeigt sich, dass digitale Konferenzen (insbesondere Videokonferenzen) sehr wohl negative Effekte auf den Informationsstand, die Orientierung und die Motivation haben können. Beispielsweise bedingen Videokonferenzen eine gewisse Medienkompetenz, um Störgeräusche durch bewusstes Stummschalten zu reduzieren, Schweigezeiten zu füllen oder Unterbrechungen durch gezielte Kommunikationsregeln zu verhindern. Oft zeigt sich, dass die Kontrolle über die Gesprächssituation weniger stark vorhanden ist, wie das in der Face-to-Face-Kommunikation der Fall ist. Insbesondere unerfahrenen Kommunikationsteilnehmer*innen fällt es in Videokonferenzen schwierig, die Gesprächssituation und die Kommunikationsteilnehmer*innen richtig einzuschätzen. Der Grund dafür lässt sich sowohl in der fehlenden Medienkompetenz, aber auch in der weniger stark ausgeprägten, sozialen Komponente von Videokonferenzen finden (vgl. Van der Kleij et al., 2009: S. 356ff).

Wegge (vgl. 2006: S. 276ff.) vermeidet aus diesem Grund einen Vergleich von Face-to-Face-Kommunikation und Videokonferenzen und unterstreicht den ausgeprägten, eigenständigen Charakter von Videokonferenzen und weist insbesondere auf eine intensive Auseinandersetzung mit dem Umgang solcher hin. Weniger Medienkompetenz bedeutet demnach, dass die Kommunikator*innen mehr Energie und Fokus für das Medium selbst benötigen, wodurch sich auch der einhergehende Erschöpfungseffekt erklären lässt (siehe „‘Zoom fatigue’ is taxing the brain“; <https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021).

Unternehmen müssen demnach bereits vor der Einführung von digitalen Medien (insbesondere bei Entfall der Face-to-Face-Kommunikation) Zeit für das Erlernen von Medienkompetenzen einkalkulieren, um Effekte auf den Informationsstand, die Orientierung oder die Motivation von Mitarbeiter*innen besser kontrollieren zu können. Eine strukturierte und einheitliche Kommunikationslinie, das Stärken von Medienkompetenzen und die Pflege der sozialen Bedürfnisse von Mitarbeiter*innen sind hierbei besonders wichtige Faktoren.

Um dieses Erlernen von Medienkompetenzen zu erleichtern und Videokonferenzen besser verstehen zu können, hat die vorliegende Arbeit wichtige charakteristische Merkmale von Videokonferenzen erarbeitet (siehe ab S. 87). Zu diesen zählen u. a. die fehlende Körpersprache, technische Barrieren oder auch das soziale Verhalten von Kommunikationsteilnehmer*innen.

7. Conclusio

7.1. Implikationen für Praxis und Forschung

Die Corona-Krise hat durch den teilweisen Entfall von Face-to-Face-Kommunikation die Kommunikation mit digitalen Medien auf die Ebene der Individualkommunikation geholt und dadurch noch komplexer gemacht. Auch wenn die vorliegende Forschungsarbeit keine gültigen Ergebnisse im Sinne der wissenschaftlichen Praxis zulässt (vor allem aufgrund der eingeschränkten Ressourcen, die eine umfangreiche qualitative Forschung nicht möglich machten), lassen sich in den Ergebnissen Tendenzen erkennen, die zeigen, dass Kommunikation mit der Zunahme ihrer Komplexität hohe Ansprüche an sämtliche Stakeholder bzw. Kommunikator*innen in einem Unternehmen stellt. Am Schluss dieser Arbeit sollen deshalb zwei wichtige Handlungsempfehlungen für die Praxis formuliert werden.

Die erste Handlungsempfehlung liegt in der **Strukturierung der Internen Kommunikation mit digitalen Medien**. Hierzu sind Maßnahmen zu zählen, die sämtlichen Kommunikationsteilnehmer*innen einen anwendungsfreundlichen Rahmen für die Kommunikation mit digitalen Medien bieten. Dabei gilt es, vor allem ein Augenmerk auf die potenziellen negativen Folgen auf die Motivation, Orientierung oder Produktivität von Mitarbeiter*innen zu behalten. Zwar ist es bei reiner Reduktion auf digitale Medien schwierig, positive Effekte auf den Informationsstand, die Orientierung und die Motivation zu erhalten, jedoch sind negative Effekte bei einer unstrukturierten Kommunikation wahrscheinlich. Eine solche Struktur ist insbesondere deshalb auch von Wichtigkeit, weil die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Interne Kommunikation mit digitalen Medien es zwar ermöglicht, diverse Ziele wie die Aufrechterhaltung des Informationsstandes zu erreichen, diese Zielerreichung aber oft mit mehr Kommunikationsaufwand verbunden ist.

Die zweite Handlungsempfehlung ist die **Stärkung der Medienkompetenz von Mitarbeiter*innen**. Ein digitaler Arbeitsplatz verlangt es, dass Mitarbeiter*innen die Vor- und Nachteile verschiedenster digitaler Medien kennen. Damit soll garantiert werden, dass jede/r weiß, für welches Medium für die jeweilige Kommunikationsbotschaft herangezogen wird, um Ineffizienzen in der Internen Kommunikation zu vermeiden. Zukünftig wird es nicht mehr ausreichen, dass nur wenige Mitarbeiter*innen in Unternehmen über ausgeprägte Medienkompetenz und -fähigkeiten verfügen.

Potenziale lassen sich insbesondere für große Unternehmen mit einer hohen Anzahl an Mitarbeiter*innen erkennen, da Interne Kommunikation mit digitalen Medien während der Corona-Krise oftmals **die Transparenz im Unternehmen erhöht** und somit die Nähe zum Unternehmen reduziert hat. Um diese Erkenntnis jedoch als gültig zu betiteln, bedarf es weiteren Untersuchungen, die ein spezielles Augenmerk auf große Unternehmen legt.

Die Forschung ist hingegen angehalten, die vielen moderierenden Faktoren zu untersuchen, die Interne Kommunikation mit digitalen Medien – insbesondere während der Corona-Krise - mit sich bringt. Beispielsweise sind das die technischen Störungen oder Medienkompetenz bei Videokonferenzen oder auch soziale Abschattung durch Home Office. Diese Moderatoren haben es für diese Arbeit besonders schwer gemacht, gültige Aussagen zu formulieren.

7.2. Limitationen

Wie schon kurz angedeutet, lassen es insbesondere die limitierenden Faktoren der Zeit und der Humanressourcen nicht zu, die vorliegenden Ergebnisse als allgemein gültig anzusehen. Die kleine Stichprobengröße und die schwer kontrollierbaren Einflussfaktoren der Internen Kommunikation während der Corona-Krise (dazu zählen beispielsweise die teilweise Neuartigkeit des Home Offices in Unternehmen, aber auch die Unterschiede der Unternehmensgröße etc.) verlangen eine intensivere Auseinandersetzung mit den Themen *Home Office und Interne Kommunikation mit digitalen Medien, der Entfall der Face-to-Face-Kommunikation in der Internen Kommunikation oder Sozialisierungspotenziale durch Interne Kommunikation mit digitalen Medien*. Hier ist weitere Forschung gefragt, um potenzielle Einflussfaktoren zu eruieren und gültige Aussagen hinsichtlich der Sinnhaftigkeit einer reinen Beschränkung auf digitale Medien in der Internen Kommunikation formulieren zu können.

7.3. Ausblick

Die Corona-Krise hat in nur wenigen Wochen die Interne Kommunikation in kleinen und großen Unternehmen elementar verändert. Als zentrale Schlüsselstelle, um der Krise überhaupt trotzen zu können, zeigte sich die Digitalisierung. Zwar ist diese im Jahr 2021 kein neues Phänomen, dennoch hat die Corona-Krise Unternehmen dazu gezwungen, dass sie die Digitalisierung interner und externer Prozesse vorantreiben und so teilweise erhebliche Probleme bzw. Herausforderungen mit sich bringen. Wohl kein*e Kommunikationsexpert*in hätte sich 2019 noch vorstellen können, schon bald auf Face-to-Face-Kommunikation verzichten zu müssen und die gesamte Interne Kommunikation auf digitale Medien umstellen zu müssen – auch wenn nicht für immer.

Mit dieser Umstellung steigt die Zahl an wissenschaftlichen Beiträgen zu diesem Thema täglich und wird das wohl noch für eine bestimmte Zeit lang machen. Die vorliegende Arbeit fügt sich dabei insofern ein, als dass sie zeigt, dass digitale Medien strukturiert in die Interne Kommunikation eingearbeitet werden müssen, um ihr Potenzial ausschöpfen zu können. Verabsäumen es Unternehmen, innerhalb des Unternehmens für solche Kommunikationsstrukturen und -regeln zu sorgen, dann schöpfen sie nicht nur das Potenzial digitaler Medien nicht aus, sondern laufen Gefahr, negative Effekte auf den Informationsstand, die Orientierung oder die Motivation von Mitarbeiter*innen zuzulassen.

8. Abstract Deutsch

Die Corona-Krise hat für Unternehmen im Allgemeinen und für die Interne Kommunikation im Speziellen viele Herausforderungen mit sich gebracht. Aufgrund der Umstellung auf Home Office, der damit einhergehenden Limitation auf digitale Medien und dem Entfall von Face-to-Face-Kommunikation mussten vielerorts neue Kommunikationsstrukturen geschaffen werden. Die vorliegende Arbeit hat mittels einer qualitativen Befragung untersucht, inwiefern diese Herausforderungen der Corona-Krise – speziell die Kommunikation mit digitalen Medien auf sämtlichen Ebenen – Auswirkungen auf den Informationsstand, die Orientierung und die Motivation von Mitarbeiter*innen haben. Dafür wurden 13 Personen mittels eines teilstrukturierten Leitfadenterviews zur Internen Kommunikation mit digitalen Medien während der Corona-Krise befragt. Die Ergebnisse wurden anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet.

Auch wenn die Stichprobengröße dieser Arbeit keine allgemein gültigen Erkenntnisse zulässt, zeigen sich Tendenzen in den Ergebnissen, auf welche weiterführende Forschungsarbeit aufbauen kann. Zum einen zeigt sich, dass eine klare Kommunikationsstruktur innerhalb eines Unternehmens, welche allen Mitarbeiter*innen bekannt ist, unabdingbar ist. Diese ermöglicht es – auch wenn damit oft ein größerer Kommunikationsaufwand einhergeht – die verschiedenen Ziele der Internen Kommunikation dennoch zu erreichen. Eine unstrukturierte Kommunikation bei Beschränkung auf digitale Medien birgt die Gefahr, negative Effekte auf den Informationsstand, die Orientierung und die Motivation von Mitarbeiter*innen mit sich zu bringen.

Zum anderen kommt die vorliegende Arbeit zu der Erkenntnis, dass Unternehmen der Medienkompetenz von Mitarbeiter*innen zukünftig noch mehr Stellenwert zukommen lassen sollten. Eine hohe Medienkompetenz erlaubt es Unternehmen, in Ausnahmesituationen, wie es die Corona-Krise beispielsweise ist, flexibler und schneller agieren zu können und einen Zustand herzustellen, der die Aufrechterhaltung des unternehmerischen Handelns ermöglicht.

Zuletzt hat die vorliegende Arbeit diverse Charaktereigenschaften von Videokonferenzen erarbeitet, die sowohl für die Praxis als auch für weiterführende Forschung von Relevanz sind. Diese sollen es ermöglichen, Anknüpfungspunkte für weitere Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet herzustellen, um bestimmte Eigenschaften von Videokonferenzen für die Stärkung der Medienkompetenz von Mitarbeiter*innen genauer zu untersuchen.

9. Abstract English

The Covid-19 pandemic posed a massive challenge to companies and their internal communication departments. The transition from working at the office workplace to working from home implied a limitation in the use of communicational instruments. In particular, the loss of face-to-face communication presented a crucial issue for the majority of stakeholders within organizations.

The present paper examined the effect of such communicational limitations on different psychological dimensions of employees, namely motivation, information and orientation. The applied qualitative method were semi-structured interviews with a sample size of 13 persons.

Despite of the sample size being rather small, which did not allow for any generalizations, the results show some interesting trends for further investigation. For instance, a well-structured communicational environment is vital for an efficient workflow. If companies are unable to provide such structures, employee's information, motivation and orientation will suffer as a consequence. This, however, does not imply that, in the case of a well-structured communicational environment, positive effects on informational, motivational or orientational factors are guaranteed.

Furthermore, the results call for specific activities in order to improve and strengthen the media competency of employees. Employees with strong media competence are better equipped to manage various challenges, such as the loss of face-to-face-communication. At the same time, companies are capable of reaching organizational goals more efficiently in times of crisis.

Most recently, the present paper delivers typical pros and cons of videoconferences which are relevant for further investigations. Moreover, those findings state the most important characteristics of videoconferences during the pandemic, which are necessary for the improvement of employees' media competence.

QUELLENVERZEICHNIS

Basch, J. M., Melchers, K. G., Kurz, A., Krieger, M. und Miller, L.: It Takes More Than a Good Camera: Which Factors Contribute to Differences Between Face-to-Face Interviews and Videoconference Interviews Regarding Performance Ratings and Interviewee Perceptions? IN: Journal of Business and Psychology; 2020: S. 1-20.

Buchholz, U. und Knorre, S.: Interne Kommunikation und Unternehmensführung. Theorie und Praxis eines kommunikationszentrierten Managements. Springer Fachmedien, Wiesbaden: 2019.

Brecht-Heitzmann, Holger: Mitbestimmung per Videokonferenz? IN: Freiling, Thomas; Conrads, Ralph; Müller-Osten, Anne; Porath, Jane (Hrsg.): Zukünftige Arbeitswelten. Facetten guter Arbeit, beruflicher Qualifizierung und sozialer Sicherung; Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden: 2020.

Cardon, P. W.; Huang, Y. und Power, G.: Leadership Communication on Internal Digital Platforms, Emotional Capital, and Corporate Performance: The Case for Leader-Centric Listening. IN: International Journal of Business Communication; 2019: S. 1– 27.

Daft, R., Legel, R. und Trevino, L.: Message equivocality, media selection and manager performance. Implications for information systems; MIS Quarterly; 1987/11: S. 355 – 366.

DeFilippis, E; Impink, St. M.; Singell, M.; Polzer, J. T. und Sadun, R.: Collaborating during Coronavirus: The impact of Covid-19 on the nature of work. IN: National Bureau of Economic Research; Cambridge, 2020.

Deg, Robert: Basiswissen Public Relations. Professionelle Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ; 4. Überarbeitete Auflage; GWV Fachverlage; Wiesbaden, 2009.

Delanoëije, J. und Verbruggen, M.: Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. IN: European Journal of Work and Organizational Psychology, 2020/29/6: S. 795 – 808.

Duwe, Julia: Ambidextrie, Führung und Kommunikation. Interne Kommunikation im

Innovationsmanagement ambidextrer Technologieunternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016.

Engelhardt, Kristin¹: Interne Kommunikation mit digitalen Medien. Learnings aus der Covid-19-Krise zu Prozess-Steuerung, Mitarbeiterführung und Krisenkommunikation. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.

Engelhardt, Kristin²: Erfolgreiche Interne Kommunikation im Digital Workspace. Basics und Tools: Social Intranet, Mitarbeiter-App, Mitarbeitermagazin. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.

Florczak, Kristine L.: Videoconferencing: Is it Satisfactory? IN: Nursing Science Quarterly, 2020/33/4: S. 293 bis 296.

Gail, F. Th.; Zolin, R. und Hartman, J. L.: The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involvement. IN: Journal of Business Communication, 2009/46/3: S. 287 – 310.

Gartner, Ulrich: Unternehmenskommunikation in Restrukturierungsphasen. Mit strategischer Kommunikation den Wandel erfolgreich gestalten. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.

Golden, T. D.; Veiga, J. F. und Dino, R. N.: The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent Home Office, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? IN: Journal of Applied Psychology; Washington, 2008/93/6: 1412.

Hättenschwiler, Christian: Die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Arbeit und die benötigten Soft Skills der Arbeitenden; IN: Dahm, M. H. und Thode, St. (Hrsg.): Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis. Mindset-Leadership-Akteure-Technologien. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2020: S. 61 – 82.

Herrmann, D.; Hüneke, K. und Rohrberg, A.: Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg; 2. Auflage; Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden: 2012.

Holtzhausen, Lida und Fourie, Lynnette: Employees' perceptions of company values and objectives and employer-employee relationships. A theoretical model IN: Corporate Communications. An International Journal. Vol. 14/3. 2009: S. 333 bis 344.

Huck-Sandhu, Simone: Interne Kommunikation im Wandel. Entwicklungslinien, Status Quo und Ansatzpunkte für die Forschung. IN: Huck-Sandhu, Simone: Interne Kommunikation im Wandel. Theoretische Konzepte und empirische Befunde; 1. Auflage; Springer Fachmedien; Wiesbaden, 2016: S. 1-22.

Keller, Alice: Interne Mitarbeiterkommunikation in Krisensituationen: Erfahrungen aus der Coronakrise; IN: ABI Technik, De Gruyter, 2021/41/1: S. 21 – 32.

Kleinberger, Ulla: Interpersonale und informelle Kommunikation am Arbeitsplatz. IN: Einwiller, S., Sackmann, S. A. und Zerfaß, A. (Hrsg.): Handbuch Mitarbeiterkommunikation: Interne Kommunikation in Unternehmen. Springer Gabler, Wiesbaden: 2019.

Lin, Hsiu-Fen: Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. IN: Journal of Information Science. Vol. 33/2. 2007: S. 135 bis 149.

Linke A. und Zerfaß A.: Internal Communication and Innovation Culture. Developing a Change Framework. Journal of Communication Management 2011/15: 332 bis 348.

Malczok, Melanie und Szyszka, Peter: Interne Kommunikation – warum es wichtig ist, ein Kind beim richtigen Namen zu nennen. IN: Nowak, R. und Roither, M. (Hrsg.): Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungsfelder. Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016: S. 17 – 38.

Mast, Claudia: Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren. IN: Zerfaß, A. und Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Springer Fachmedienverlag GmbH. Wiesbaden. 2014: S. 1109 bis 1128.

Mazzei A., Ravazzani S. und Wolfgruber, D.: Whistleblowing in Organisationen. Wenn Mitarbeitende auf Missstände aufmerksam machen. IN: Einwiller S., Sackmann S. A. und Zerfaß A. (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 2020.

Mishra K., Boynton L. und Mishra, A.: Driving Employee Engagement. The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication* 2014/51: S. 183 bis 202.

Montua, Andrea: Führungsaufgabe Interne Kommunikation. Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.

Mukherjee, Anita: Führungskräftekommunikation und Mitarbeitermotivation. Anspruch und Wirklichkeit aus der Sicht des mittleren Managements. IN: Nowak, R. und Roither, M. (Hrsg.): *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungsfelder.* Springer Fachmedien, Wiesbaden, 2016: S. 253 – 265.

Nowak, R. und Roither, M. (Hrsg.): *Interne Organisationskommunikation. Theoretische Fundierung und praktische Anwendungsfelder.* Springer Fachmedien, Wiesbaden: 2016.

Ninova-Solovykh N. und Einwiller S.: Mitarbeitende als Botschafter von Unternehmen. IN: Einwiller S., Sackmann S. A. und Zerfaß A. (Hrsg.). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen.* Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.

Röttger, U. und Voß, A.: Internal Communication as Management of Trust Relations. A Theoretical Framework. IN: Zerfaß A., van Ruler B. und Sriramesh K. (Hrsg.): *Public Relations Research. European and International Perspectives and Innovations.* Springer Fachmedienverlag GmbH. Wiesbaden, 2008: S. 163 bis 177.

Ruck, Kevin: *Exploring Internal Communication: Towards Informed Employee Voice.* 4. Ausgabe. Routledge. New York, 2020.

Schneider, F. M., Retzbach, A., Barkela, B. und Maier, M.: *Psychologie der internen Organisationskommunikation.* IN: Zerfaß, Ansgar und Piwinger, Manfred (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategien, Management und Wertschöpfung;* 2. Auflage; Springer Fachmedien; Wiesbaden, 2014: S. 449-470.

Song, Younghwan und Gao, Jiao: Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers IN: Journal of Happiness Studies, 2020: S. 2650 – 2668.

Suh, Kil-Soo: Impact of communication medium on task performance and satisfaction: an examination of media-richness theory. IN: Information and Management, 1999/5/35: S. 295 bis 312.

Togna, Gianluca: Does Internal Communication to Generate Trust Always Increase Commitment? A Study at Micron Technology. Corporate Communications 2014/19: S. 64 bis 81.

Van der Kleij, R., Schraagen, J. M., Werkhoven, P.: How Conversations Change Over Time in Face-to-Face and Video-Mediated Communication. IN: Small Group Research, Amsterdam, 2009/40/4: S. 355 – 381.

Wegge, Jurgen: Communication via Videoconference: Emotional and Cognitive Consequences of Affective Personality Dispositions, Seeing One's Own Picture, and Disturbing Events. IN: Computer-Human Interaction, 2006/21: S. 273 bis 318.

Wehmeier, St. (Hrsg.), Zerfaß, A. und Rademacher, L.: Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven; Springer Fachmedien Verlag, Wiesbaden: 2013.

Weinig, Katja: Wie Technik Kommunikation verändert. Das Beispiel Videokonferenz. LIT Verlag, Münster, 1996.

Wolfgruber, Daniel: Mitarbeiterkommunikation zur Stärkung moralischen Mitarbeiterverhaltens. IN: Einwiller S., Sackmann S. A. und Zerfaß A. (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2020.

Zerfaß, A. und Franke, N.: Enabling, Advising, Supporting, Executing. A Theoretical Framework for Internal Communication Consulting within Organizations. International Journal of Strategic Communication 7/2013: S. 118 bis 135.

Zerfaß, Ansgar: Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement. Strategie, Management und Controlling. IN: Zerfaß, Ansgar und Piwinger, Manfred (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategien, Management und Wertschöpfung; 2. Auflage; Springer Fachmedien; Wiesbaden, 2014: S. 21-80.

Zerfaß, A. und Piwinger, M. (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung; 2. Auflage; Springer Fachmedien; Wiesbaden, 2014.

ONLINE-QUELLEN

„Chronologie zur Corona-Krise in Österreich“, viecer.univie.ac.at:

<http://viecer.univie.ac.at/corona-blog/corona-blog-beitraege/blog51>; zuletzt abgerufen am 14. Juni 2021.

„Schöne neue Welt“, [Horizont.at](https://www.horizont.at):

https://www.horizont.at/digital/news/homeoffice-schoene-neue-arbeitswelt-83367?utm_source=%2Fmeta%2Fnewsletter%2Fhorizontammorgen&utm_medium=newsletter&utm_campaign=nl850&utm_term=123b7f02433572a0a560e620311a469c; zuletzt abgerufen am 18. Juni 2021.

„Mitarbeiter motivieren in der Coronakrise“, [karriere.at](https://www.karriere.at):

<https://www.karriere.at/blog/mitarbeiter-motivieren-coronakrise.html>; zuletzt abgerufen am 18. Juni 2021.

„Wie interne Kommunikation Corona in Schach halten kann“:

<https://interne-kommunikation.net/interne-kommunikation-corona-virus>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„‘Zoom fatigue’ is taxing the brain Here’s why that happens“, [Nationalgeographic.at](https://www.nationalgeographic.com):

<https://www.nationalgeographic.com/science/article/coronavirus-zoom-fatigue-is-taxing-the-brain-here-is-why-that-happens>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Wie sehen Homeoffice-Worker das Arbeiten in der zweiten Welle“, t3n.de:

<https://t3n.de/news/umfrage-sehen-homeoffice-zweite-welle-1349602/>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Warum Home-Office so anstrengend ist“, [derstandard.de](https://www.derstandard.de):

<https://www.derstandard.de/story/2000123727982/allein-daheim-warum-homeoffice-so-anstrengend-ist>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Anzahl der täglichen aktiven Nutzer von Microsoft Teams weltweit“:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1189929/umfrage/anzahl-der-taeglich-aktiven-nutzer-von-microsoft-teams-weltweit/>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Microsoft Teams vs. Zoom – Videokonferenztools im Vergleich“:
<https://www.cema.de/blog/microsoft-teams-zoom/>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Die wichtigsten Videokonferenz-Systeme“: <https://www.computerwoche.de/a/die-wichtigsten-videokonferenz-systeme>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Die 13 besten Videokonferenz-Tools im Überblick“:
<https://blog.hubspot.de/marketing/software-virtuelle-meetings>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

„Was sind Microsoft Teams?“: <https://www.pocket-lint.com/de-de/software/news/microsoft/139364-microsoft-teams-ist-hier-eine-schlaffe-app-die-teil-von-office-365-ist>; zuletzt abgerufen am 15. Juni 2021.

ANHANG

INTERVIEWLEITFADEN

Einstiegsfragen

- 0.1. Ab wann seid ihr ins Home Office gewechselt?
- 0.2. Hat euer Unternehmen auch schon vor Covid-19 Home Office angeboten? Wenn ja, habt ihr das genutzt?
- 0.3. Wie war vor Covid-19 eure Meinung zu Home Office und was hat sich daran durch die Krise verändert?
- 0.4. Wie viele Mitarbeiter*innen beschäftigt das Unternehmen, in dem ihr arbeitet?
- 0.5. Gibt es in eurem Unternehmen eine eigene Abteilung für Interne Kommunikation? Wenn nein, wer regelt bei euch die interne Kommunikation?
- 0.6. Habt ihr ein eigenes Arbeitszimmer zuhause?
- 0.7. Unterstützt euch euer Arbeitgeber mit Equipment (WebCam, Mikrofon etc.) fürs Home Office?

FF1

- 1.1. Wie kommuniziert ihr im Home Office mit Kolleg*innen?
- 1.2. Wie werdet ihr im Home Office über Neuigkeiten informiert?
- 1.3. Würdet ihr behaupten, dass euer Informationsstand über Geschehnisse im Unternehmen im Home Office gleich hoch ist wie vor Covid-19?
- 1.4. Habt ihr im Home Office das Gefühl, ein höheres Informationsbedürfnis zu verspüren als im Büro? Beispielsweise um eure Arbeit erledigen zu können oder um in sozialen Austausch zu treten?
- 1.5. Wie oft am Tag wird mit euch Kontakt aufgenommen?
- 1.6. Fühlt ihr euch aufgrund der Distanz manchmal orientierungslos und von den Kolleg*innen sozial abgeschieden?

Interviewleitfaden

- 1.7. Welche Mittel setzt euer Arbeitgeber ein, um euch im Home Office zu motivieren?
- 1.8. Welche Strategien verfolgt ihr selbst, um euch im Home Office motiviert zu halten?
- 1.9. Wie würdet ihr Mitarbeiter*innen im Home Office für ihre Arbeit motivieren?
- 1.10. Seid ihr mit euer Arbeitsleistung im Home Office zufrieden?

FF2

- 1.11. Welche Medien werden bei euch eingesetzt, um mit den Kolleg*innen im Home Office zu kommunizieren?
- 1.12. Wird eines dieser Medien besonders oft eingesetzt?
- 1.13. Wird eines dieser Medien besonders selten eingesetzt?
- 1.14. Mit wie vielen Kolleg*innen müsst ihr euch täglich austauschen, um eure Arbeit erledigen zu können und wie organisiert ihr diesen Austausch?

FF3

- 3.1. Würdet ihr behaupten, dass es genügt, sich auf ein Medium zu beschränken oder glaubt ihr, dass es einen Mix aus verschiedenen Medien braucht, um den Informationsstand aufrecht zu erhalten?
- 3.2. Würdet ihr behaupten, dass euch Face-to-Face-Kommunikation – beispielsweise in der Pause mit den Kolleg*innen – im Home Office fehlt?
- 3.3. Wie regelt ihr den sozialen Austausch unter Kolleg*innen?
- 3.4. Welches Medium hat euch im Home Office kommunikativ am besten unterstützt?

FF4

- 4.1. Haltet ihr regelmäßig Videokonferenzen ab? Wenn ja, zu welchem Zweck?
- 4.2. Können Videokonferenzen eurer Meinung nach Face-to-Face-Kommunikation ersetzen?
- 4.3. Inwiefern helfen euch Videokonferenzen dabei, sich als Teil des Unternehmens zu fühlen?

- 4.4. Wie zufrieden fühlt ihr euch nach einer Videokonferenz?
- 4.5. Wie motiviert fühlt ihr euch nach einer Videokonferenz
- 4.6. Wo liegen eurer Meinung nach die Stärken von Videokonferenzen?
- 4.7. Wo liegen eurer Meinung nach die Schwächen von Videokonferenzen?
- 4.8. Könnt ihr von einem Best-Practice- oder Worst-Practice-Erlebnis in einer Videokonferenz erzählen?

CODEBUCH

Liste der Codes	Memo	Häufigkeit
AF_ Arbeitsumfeld und Organisation der Unternehmen	Aussagen, die die Rahmenbedingung der eigenen Arbeit und das Unternehmen beschreiben. Dazu zählt die Anzahl an Mitarbeiterinnen, das zur Verfügung gestellte Equipment, das Vorhandensein einer eigenen Kommunikationsabteilung für Interne Kommunikation oder auch die Zeit im Home Office	129
AFAM_Anzahl Mitarbeiter Unternehmen		13
Mehr als 1000		2
Zwischen 51 und 999		4
Weniger als 50		7
AFHH_Home Office	Dieser Code summiert alle Aussagen, die persönliche Erfahrungen mit Home Office enthalten.	0
Veränderung Home Office durch Pandemie		6
Home Office Dauer seit Pandemie		0
Regelmäßig aber nie durchgehend		1
Ununterbrochen seit Beginn der Pandemie		1
Mehrere Wochen durchgehend		1
Mehrere Monate durchgehend		9
Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office		17
Bereitgestelltes Equipment vom Arbeitgeber		3
Persönliche Meinung zu Home Office		0
Gleichgültig		1
Negativ		6

Summarys

Positiv		10
Möglichkeit Home Office vor Pandemie		0
Nein		7
Ja		6
AFIK_Interne Kommunikation		0
Organisation der Internen Kommunikation	Dieser Code summiert alle Aussagen, die auf die Zuständigkeit der Internen Kommunikation im jeweiligen Unternehmen hinweisen.	15
Verbesserungsvorschläge Interne Kommunikation	Dieser Code summiert alle Aussagen, die Verbesserungsvorschläge für die Interne Kommunikation im jeweiligen Unternehmen enthalten.	4
Aktivitäten Interne Kommunikation	Dieser Code summiert alle Aussagen, die auf die Aktivitäten der Internen Kommunikation im jeweiligen Unternehmen hinweisen.	32
AL_Arbeitsleistung	Aussagen, die die eigene Arbeitsleistung und das eigene Wohlbefinden beschreiben. Hierzu zählt die Motivation, die Produktivität, die Orientierung zum Unternehmen oder auch der Austausch mit Kolleginnen.	103
AIF_Information	Aussagen, die Bezug auf den Informationsstand über Geschehnisse im Unternehmen nehmen	2
Informationsbefriedigung		12
Informationsbedürfnis		7
Informationsstand vor der Pandemie		1
Informationsstand während Pandemie		9
Beispiel Informationsstand		6
AIOR_Orientierung	Aussagen, die Hinweise auf die Beziehung zum Unternehmen und zum eigenen Beruf enthalten	3

Soziale Distanz		36
Vertrauen ins Unternehmen	Aussagen, die Bezug auf das Vertrauen von Person X zu Unternehmen Y nehmen	5
AIPR_Produktivität		0
Gleichgeblieben		3
Gesunken		6
Gestiegen		3
AIMN_Motivation	Aussagen, die Hinweise auf die Motivation und auf die Arbeitsleistung enthalten	1
Extrinsische Motivationsfaktoren		7
Intrinsische Motivationsfaktoren		2
CV_Charakteristik von Videokonferenzen	Aussagen, die den Umgang mit Videokonferenzen und deren Vor- und Nachteile beschreiben.	68
CVSV_Soziales Verhalten		0
Gleichgültig		0
Negativ		6
Positiv		3
CVTP_Themenpräsenz		0
Gleichgültig		0
Negativ		2
Positiv		2
CVDV_Durchsetzungsvermögen		0

Gleichgültig	0
Negativ	3
Positiv	0
CVAU_Allgemeiner Umgang	0
Gleichgültig	0
Negativ	4
Positiv	2
CVQV_Qualität Verbindung	0
Gleichgültig	2
Negativ	5
Positiv	0
CVOU_Ortsunabhängigkeit	0
Gleichgültig	0
Negativ	3
Positiv	3
CVPK_Position Kamera	0
Gleichgültig	0
Negativ	5
Positiv	0
CVTS_Teilnehmer*innen stummgeschaltet und Unterbrechungen	0

Positiv		0
Negativ		8
Gleichgültig		1
CVVA_Video deaktiviert		0
Gleichgültig		0
Positiv		0
Negativ		6
CVPR_Privatsphäre		0
Gleichgültig		4
Positiv		1
Negativ		8
ND_Einsatz digitaler Medien	Alle Aussagen, die eingesetzte digitale Medien in der Internen Kommunikation aufzählen oder erwähnen.	112
NDEF_Art des Ersatzes von Face to Face Kommunikation		0
Kompensation durch Audiotelefonie		3
Kompensation durch andere digitale Medien		3
Digitale Reaktionen als Ersatz für Mimik und Gestik		3
Kompensation durch Videokonferenzen		26
Gar keine Kompensation möglich		1

NDWM_Wichtigstes Medium	0
E-Mail	1
Audiotelefonie	3
Videotelefonie	5
Chat	8
NDEM_Die eingesetzten Tools	47
WhatsApp	3
Microsoft Teams	4
Videokonferenzen mit anderen Tools	7
E-Mail	7
Andere Medien der Internen Kommunikation	1
Internes Social Media	2
Intranet	7
Newsletter	2
Audiotelefonie	4
Monday	3
Slack	7
NDMM_Medienmix der eingesetzten Medien	11

SUMMARYS

Code	Codierte Segmente	Summary
AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFIK_Interne Kommunikation\ Organisation der Internen Kommunikation	<p>RO: Wir haben ein Intranet, ja. Aber das wird kaum genutzt zu Informationszwecken. Wir haben auch eine interne Kommunikationsabteilung, die halt über die ganzen Corona Maßnahmen informiert.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 30 - 31 (0)</p>	<p><i>RO sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Es gibt ein Intranet.</i> <i>Es gibt eine eigene Abteilung für Interne Kommunikation.</i> <i>Abteilung für Interne Kommunikation informiert über Pandemie-</i> <i>Maßnahmen.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Das wären dann wir, oder? (lacht) Na, es gibt keine offizielle Stelle.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 36 - 36 (0)</p> <p>SS: Eigentlich wäre es die Assistentin, die Teamassistentin. Die aber überfordert ist</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 37 - 37 (0)</p>	<p><i>NM sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Es gibt keine Abteilung für Interne Kommunikation</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p> <p><i>SS sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Teamassistentin übernimmt interne Kommunikation.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Also das war früher so, dass es Marketing war und gleichzeitig Unternehmenskommunikation. Das ist jetzt auch so, wobei wir aufs Marketing quasi komplett verzichten, wir haben lediglich ein paar Sponsorenverträge und sind in sozialen Netzwerken wie LinkedIn präsent. Und sonst ist es das Ziel, dass unsere Mitarbeiter die Message des Unternehmens nach außen kommunizieren.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 42 - 43 (0)</p>	<p><i>DS sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Marketingabteilung übernimmt sämtliche Aktivitäten der internen</i> <i>Unternehmenskommunikation.</i></p>
	<p>PH: Nein. MH: Nein.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 23 - 23 (0)</p> <p>PH: Wir beginnen jetzt damit, also interne Kommunikation hat es vorher bei uns gar nicht gegeben, eine Organisationsentwicklung zu durchlaufen, im Zuge dessen gibt es eigene Arbeitsgruppen. Aber grundsätzlich</p>	<p><i>PH sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Geschäftsführung übernimmt die interne</i> <i>Unternehmenskommunikation.</i></p> <p><i>Im Zuge der Organisationsentwicklung wurden die Prozesse für</i> <i>interne Kommunikation optimiert.</i></p> <p><i>MH sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p>

Summarys

	<p>wird das von der Geschäftsführung vorgegeben und die beauftragen beispielsweise HR Manger damit aber auch uns, das Vertragsmanagement.</p> <p>Transkript3_PHHH_Masterarbeit_SH_ : 25 - 25 (0)</p> <p>MH: Ja, wenn dann ist es das Rektorat oder die Sekretärin. Je nachdem wen es betrifft. Wenn es alle Mitarbeiterinnen betrifft, dann das Rektorat. Sonst unsere Sekretärin.</p> <p>Transkript3_PHHH_Masterarbeit_SH_ : 28 - 29 (0)</p>	<p><i>Interne Kommunikation übernimmt das Rektorat, wenn die Informationen die gesamte Universität betreffen. Ansonsten die Sekretärin der Lehrgangs.</i></p> <p><i>Transkript3_PHHH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>ET: Ich glaub, was bei uns wichtig ist, ist dass man eben versteht, dass es bei uns mehrere Büros auf der ganzen Welt gibt, und die Zentrale in Paris zieht alle Fäden. In der Zentrale in Paris gibt es eine Abteilung, die natürlich sowohl für die äußere als auch die innere Kommunikation zuständig ist.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 13 - 13 (0)</p> <p>Die übernimmt dann aber eher Dinge, die eben jedes Büro betreffen. Es ist manchmal dann schon sehr oberflächlich gehalten, was jetzt wirklich unser Büro, das 10 Mitarbeiter hat, betrifft: Wie hier die interne Kommunikation abläuft, dann ist das natürlich alles um einiges weniger professionell, würde ich mal sagen. Also da haben wir jetzt nicht wirklich großartige Plattformen, die das übernehmen.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 13 - 13 (0)</p> <p>SK: Ich fühle mich jetzt unwohl, dir da so eine Ja Nein Antwort zu geben, weil das Problem ist, dass ich bei uns teilweise auch echt nicht weiß, was es alles gibt. Erstens haben wir viele Sekretärinnen, die solche Dinge kommunizieren. Und wir haben wirklich Leute, die Produktionsdienste haben. Also die wirklich auch mehr organisieren, die schreiben gar nicht, sondern strukturieren nur. Die kommunizieren mit den Autoren und sagen das, das und das fehlt noch, organisieren die Bilder und so. Eine eigene Abteilung für interne Kommunikation gibt's in der Form nicht</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p>	<p><i>ET sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Interne Kommunikation wird von einer eigenen Abteilung in der Unternehmenszentrale für sämtliche weltweiten Außenstellen betrieben.</i></p> <p><i>Die Kommunikation in der Außenstelle ist weniger professionell als jene aus der Zentrale.</i></p> <p><i>SK sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Unübersichtlich. Prinzipiell geht die Kommunikation aber vom Sekretariat der Geschäftsführung aus.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>LO: Bei uns gibt's keine eigene Abteilung. Ich schätze, es wird von der Geschäftsführung einfach, also wir haben einen sehr technikaffinen Geschäftsführer, also wir haben ja eigentlich eine reine digitale Agentur und sind da sehr affin, und wir haben schon einige Tools durchprobiert und jetzt sind wir bei Microsoft Teams gelandet und das ist eigentlich alles von der Geschäftsführung ausgegangen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 18 - 18 (0)</p> <p>LS: Bei uns habe ich eigentlich so das Gefühl, dass das alles nur nebenbei rennt. Also dass das jetzt nicht, mal mehr, mal weniger, mal besser, mal schlechter, glaube ich. Aber jetzt nicht so, dass es jemanden gibt, der der Beauftragte für interne Kommunikation ist.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 19 - 19 (0)</p>	<p><i>LO sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Keine eigene Abteilung. Geschäftsführung übernimmt die interne Kommunikation.</i></p> <p><i>LS sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Keine eigene Abteilung. Keine Zuständigkeit zugeteilt. Unorganisierter Eindruck.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>HK: Nein. Naja. Es gibt keine Abteilung, aber unsere Heads sind ja theoretisch die Lösung in die Richtung?</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 52 - 54 (0)</p> <p>SH: Alles was Unternehmensinformationen betrifft wird von euren Vorgesetzten oder Heads an euch herangetragen?</p> <p>JR und HK: Ja, genau.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 55 - 57 (0)</p>	<p><i>HK sagte zur Organisation der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Keine eigene Abteilung für interne Kommunikation. Führungskräfte übernehmen Kommunikation.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFIK_Interne Kommunikation\ Verbesserungsvorschläge Interne Kommunikation</p>	<p>RO: Und was ich halt ein wenig besser machen würde, dass sich die einzelnen Abteilungen ein bisschen besser organisieren. Man macht halt einmal in der Woche am Abend z.B. statt zu arbeiten einfach nur eine Stunde um sich informell auszutauschen, was man halt sonst so in den Kaffeepausen gemacht hat. Während der Arbeitszeit. Damit die damit die Kollegen im Homeoffice den Kontakt nicht ganz verlieren und sich dann auch zugehörig fühlen.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p>	<p><i>RO sagte zu Verbesserungsvorschlägen für die Interne Kommunikation:</i></p> <p><i>Bessere Organisation des persönlichen Austausches, damit der Kontakt zu Kolleginnen nicht verloren geht.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>LO: Ich finde ein tägliches Update in der Früh fast ein bisschen viel. Also ich glaube, wir haben manchmal das Problem, dass man so viele Meetings hat, dass man auch die ganze Zeit aus der Arbeit rausgerissen wird und sehr viel Zeit in Meetings verbringt. Das würde ich anders machen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 76 - 76 (0)</p> <p>LS: Ich glaube, es wäre mir als Führungskraft etwas bewusster, dass Kommunikation nicht selbstverständlich ist, dass viele nichts wissen, wenn man es nicht gesagt bekommt. Bei uns gibt es halt nicht wirklich so Updates. Das meiste, das ich mitbekomme, passiert in den zweiwöchigen Jour Fixes.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 77 - 77 (0)</p>	<p><i>LO sagte zu Verbesserungsvorschlägen für die Interne Kommunikation:</i></p> <p><i>Updates am Morgen wünschenswert, aber täglich ist zu viel.</i></p> <p><i>Zu viele Meetings, dadurch geht Arbeitszeit verloren.</i></p> <p><i>LS sagte zu Verbesserungsvorschlägen für die Interne Kommunikation:</i></p> <p><i>Bewusstsein über die Wichtigkeit von Kommunikation bei der Geschäftsführung.</i></p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>Aber wenn ein Projekt reinkommt, dann könnte man in dieser Runde sagen, ok um das geht's und das haben wir vor. Und das fehlt komplett. Weil ich mein, es kommt am Ende von diesen Telefonaten oft vor: Ah ich muss noch mit dir sprechen, besprechen wir das gleich danach? Aber das bringt mir ja auch nichts, weil ich bekomme daraus nicht die Information, dass wir ein neues Projekt haben und worum es geht. Und wenn wir uns schon alle treffen, jeden zweiten Mittwoch, dann würd es auch Sinn machen, das hat man ja auch in einer Minute, ja wir haben diesen einen Kunden, wir machen dieses Projekt dafür und das ist in diesem Zeitraum geplant. Und es wäre so easy das zu machen, aber naja.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 130 - 130 (0)</p>	<p><i>HK sagte zu Verbesserungsvorschlägen für die Interne Kommunikation:</i></p> <p><i>Kick-Off Meetings bei Projektstart wären wünschenswert.</i></p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFIK_Interne Kommunikation\ Aktivitäten Interne Kommunikation</p>	<p>RO: Wir haben auch eine interne Kommunikationsabteilung, die halt über die ganzen Corona Maßnahmen informiert.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 30 - 31 (0)</p> <p>RO: Wir haben eigentlich mit Skype gearbeitet am Anfang vorm Lockdown. Aus irgendwelchen Gründen keine Ahnung warum ist man dann auf Zoom umgestiegen. Dann ist rausgekommen, dass hinsichtlich Leaks Zoom nicht super ist, gerade in einer Bank hat man dann auf Microsoft Teams gewechselt.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 26 - 26 (0)</p>	<p><i>RO sagte zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Informiert über Corona Maßnahmen</i></p> <p><i>Zu Beginn wurde mit Skype gearbeitet.</i></p> <p><i>Dann Umstieg auf Zoom, hier gab es aber Datenschutzprobleme.</i></p> <p><i>Microsoft Teams hat sich etabliert.</i></p> <p><i>Es gab keine sozialen Zusammenkommen, die von der Internen Kommunikation organisiert wurden.</i></p> <p><i>Positiv waren die monatlichen Videobotschaften vom CEO, welche einen Überblick über die Geschehnisse im Unternehmen geben. Diese dauern 10 bis 15 Minuten.</i></p>

	<p>RO: Na also, da hat es nix gegeben. Wie man das vielleicht aus anderen Unternehmen gehört hat, dass Abteilungen am Abend mal Videokonferenzen gemacht haben und vielleicht ein Bier getrunken haben gemeinsam und nichts über die Arbeit geredet haben. Das hat es bei uns alles nicht gegeben. Und auch nicht irgendwelche extra Informationen von der Kommunikationsabteilung.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 36 - 37 (0)</p> <p>RO: Sprich es gibt immer wieder Videobotschaften des CEOs, der über die letzten Geschehnisse informiert, das wird eigentlich einmal monatlich jetzt sogar gemacht, über die Entwicklung der Bank, über die zukünftigen Ziele oder über Ereignisse in der Vergangenheit.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p> <p>RO: Was die Bank jetzt auch sehr gut und neu macht z.B. ist, wenn neue Mitarbeiter eintreten, die normalerweise in Halls vorgestellt wurden, da hat man ihnen dann Fragen stellen können. Das wird jetzt substituiert durch Videos, spielerische Videos, wo vier bis fünf neue Leute befragt werden können.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 51 - 51 (0)</p> <p>RO: Wir halten einmal in der Woche, also halbstündige Videokonferenz im gesamten Team, wo es weniger um die Arbeit geht, sondern schon um die Arbeit, aber auch so was gerade ansteht und wie ausgelastet jeder ist. Nichts inhaltlich per se, sondern einfach organisatorisch und damit sich die Leute alle wieder mal sehen. Ansonsten, wie Videokonferenz wie gesagt, wird genutzt, wenn mehrere Teilnehmer an einem Projekt arbeiten oder mit externen, wo verhandelt wird. Da ist es immer hilfreich, dass man sie sieht. Da ist Video ganz stark, also Video ist bei uns den ganzen Tag eigentlich im Einsatz.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 57 - 57 (0)</p>	<p><i>Neue Mitarbeiterinnen werden weiterhin digital vorgestellt. Mithilfe von interaktiven Videos.</i></p> <p><i>Videokonferenzen täglich</i> <i>Vor allem wenn mehrere Personen an einem Projekt arbeiten</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SS: Über Massenmails oder das zweiwöchige Jour Fixe. Oder über die jeweiligen Abteilungsleiter. Wo wir einmal wöchentlich zumindest Informationen bekommen.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 39 - 39 (0)</p>	<p><i>SS sagte zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Joure Fixe alle zwei Wochen.</i> <i>Massenmails für Dringendes.</i></p> <p><i>NM sagte zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p>

Summarys

	<p>NM: Ja genau. Und unsere Abteilungsleiter, die bekommen die Informationen dann teilweise direkt vom Chef schon vorab mündlich über Videokonferenzen mitgeteilt und die können das dann ins Team weitergeben. Aber das kann teilweise auch nur per E-Mail sein.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 41 - 41 (0)</p>	<p><i>Es gibt auch Videokonferenzen zu bestimmten Themen, wo Informationen von den Führungskräften verteilt werden.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Ja, ich bin auch dafür zuständig. Ich unterstütze sozusagen die Unternehmenskommunikation in Bild und Ton.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 7 - 8 (0)</p> <p>DS: Da sind die Regeln relativ strikt vorgegeben welche Kanäle man wofür benutzen soll.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)</p> <p>DS: Das sind so datenschutzrechtliche Geschichten. Zum Beispiel wir verwenden kein Zoom, weil die keinen Server in Europa haben. Deswegen dürfen wir keine externen Programme wie Google oder Hangouts benutzen. Für informelle Geschichten und Kommunikation mit Internen haben wir ein eigenes internes Social Network. Das wurde vor 15 Tagen gelauncht. Und von den 153 Mitarbeitern sind 126 schon drinnen.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 24 - 24 (0)</p> <p>DS: Das ist leider Gottes eingebunden in die 365 Umgebung – aus datenschutzrechtlichen Gründen. Und das funktioniert folgendermaßen: Es ist eigentlich so als würdest. Also jedes Mal, wenn du eine Gruppe erstellst in diesem Social Network, dann erstellst du auch eine extra eine Microsoft Teams Gruppe und jeder der dieser Gruppe beitrifft tritt auf Teams auch bei. Das heißt, man kann theoretisch wenn man in Teams auf die Gruppe geht auch einen Chat starten. Das ist leider etwas kompliziert. Deshalb musst du auch jedes Mal beim IT-Support wenn du eine Gruppe gründen willst, dann musst du dem IT-Support schreiben, ein Ticket erstellen und dann geht das. Es gibt jetzt zehn Gruppen, wie schwarzes Brett, für jede Geschäftsstelle, eine Mittagessengruppe wo jeder sein Mittagessensgeschichten usw. Es ist vergleichbar mit Facebook-Gruppen. Es</p>	<p><i>DS sagte zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Interne Kommunikation stellt Videos als Form des Infotainments zur Verfügung.</i></p> <p><i>Es gibt strikte Regeln welche Information in welchem Kanal kommuniziert werden muss.</i></p> <p><i>Datenschutz spielt eine wichtige Rolle. Deswegen gibt es kein Zoom mehr.</i></p> <p><i>Eigenes Social Network namens Yammer wurde eingerichtet, welches in die Microsoft 365 Umgebung eingebunden wird.</i></p> <p><i>Es gibt pro Geschäftsstelle eine eigene Gruppen und zusätzlich Gruppen für informelle Gespräche wie Mittagessen.</i></p> <p><i>Kommunikation ist sehr klar.</i></p> <p><i>Mittels Videos der Kommunikationsabteilung soll Infotainment bereitgestellt werden.</i></p> <p><i>Zusätzlich gibt es alle zwei Wochen einen Call ausgehend von der Geschäftsführung, in dem Mitarbeiter Fragen an die Geschäftsführung stellen können.</i></p> <p><i>Es gibt auch ein Intranet, das ist aber noch unübersichtlich.</i></p> <p><i>Regelmäßige persönliche Gespräche mit der Geschäftsführung.</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>gibt eine große Gruppe und in der bist du automatisch drinnen, wenn du dem System beitriffst. Und das Programm heißt Yammer.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 26 - 26 (0)</p> <p>hast auch jedes Jahr ein Gespräch mit der Geschäftsführung, wo einer der Vorstandsvorsitzenden mit dir persönlich spricht. Es wird super klar kommuniziert in der Firma und es wird immer dazu aufgerufen, dass sich Leute mit Problemen an die obersten Ebenen wendet. Und die Calls, die alle zwei Wochen stattfinden, sind dafür da, den Mitarbeitern zu danken, dafür dass sie hart arbeiten und dafür dass sie sich fürs Unternehmen einsetzen. Obendrein gab es eine riesige Umfrage, wo alle Mitarbeiter befragt wurden. 60 Prozent der Mitarbeiter haben bei der 45minütigen Umfrage teilgenommen und ein einziger war unzufrieden mit der Gesamtsituation.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 41 - 41 (0)</p> <p>DS: Wir haben auch ein Intranet, da kannst du Tickets für den IT-Support erstellen und du firmeninterne Files und CI-Geschichten abrufen kannst. Aber auch das ist gerade im Umbau und gerade unübersichtlich.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 43 - 43 (0)</p> <p>DS: Was schon neu ist bei uns, ist der Call mit dem gesamten Vorstand. Das gab es vor der Pandemie nicht. Außerdem gibt es eben die Videos, für die ich zuständig bin, die für Infotainment von zuhause sorgen sollen.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 68 - 68 (0)</p>	
	<p>MH: Wir haben eigentlich jede Woche einmal am Dienstag das Labmeeting. Das war vorher so und ist jetzt noch immer so. Da findet der ganze Informationsaustausch statt, das hat sich nicht wirklich geändert.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 52 - 52 (0)</p>	<p><i>MH sagt zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation: Einmal die Woche eine Videokonferenz mit dem gesamten Team.</i></p>

	<p>SK: Und die arbeitet beispielsweise mit Newslettern, aber eben auch mit einem Intranet. Die übernimmt dann aber eher Dinge, die eben jedes Büro betreffen.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 13 - 13 (0)</p> <p>Ich hab manchmal richtig Schwierigkeiten herauszufinden, an wen ich mich wenden soll und telefoniere ewig rum, weil es keine klare Zuständigkeit gibt. Bei uns wurde das allerdings jetzt gerade vor einem Monat alles umgestellt. Auch wir hatten ganz viele verschiedene Kommunikationsmodule und alles wurde auf Teams umgestellt und innerhalb von Teams sind jetzt so Gruppen, in denen mehr Struktur herrscht.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p> <p>SK: Früher gingen einfach immer Mails rum mit "Ich bin heute Spätdienst, ich bin heute ..." und das war natürlich eine Katastrophe. Und das kam glaube ich auch wirklich durch Corona, dass sie so gemerkt haben: Ok, wir müssen uns besser strukturieren und teilweise hatte man so viele Kanäle offen, dass man dann übersehen hat, dass einem irgendjemand auf Slack geschrieben hat, weil auch nicht jeder ein iPhone 11 hat mit allen möglichen Apps, die aufpoppen. Aber davor konnte wirklich jeder machen, wie er wollte und das kam durch Corona. Also ich glaube, sonst hätten wir jetzt nicht so eine klare Teams-Struktur.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p> <p>ET: Es gab dann natürlich auch Skype. Die ersten Team Meetings während der Pandemie haben auch via Skype stattgefunden und irgendwie ist es dann von der Zentrale zu uns durchgedrungen, dass die eigentlich eh schon Microsoft Teams benutzen. Und wir sollten doch jetzt bitte auch alle am umstellen. Und mittlerweile ist es auch so, dass sich alles im Prinzip über Teams kommunizieren lässt und wir da auch regelmäßig irgendwelchen Gruppen hinzugefügt werden, damit man sich eben besser abspricht. Und ich finde auch, dass das vieles um einiges einfacher gemacht hat und vor allem bei uns die Leute auch greifbarer und erreichbarer gemacht hat, weil es eigentlich auch persönlicher geworden ist als wenn du jetzt über über Mail schreibst.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 17 - 17 (0)</p> <p>SK: Also bei mir hat sich glaube ich jetzt durch Teams wie gesagt, wir haben es erst seit einem Monat, ich bin auch noch nicht so hundertprozent warm damit, ich habe, glaube ich, gerade so drei private Chats in Teams offen. Mit zwei Kollegen schreibe ich immer über WhatsApp, mit anderen zwei schreibe ich immer noch über</p>	<p><i>SK sagt zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Interne Kommunikation arbeitet mit Newslettern und Intranet.</i></p> <p><i>Es gab die Umstellung auf Microsoft Teams, um einheitlich zu kommunizieren.</i></p> <p><i>Dadurch mehr Struktur. Zugriff auf Dienstpläne und Co.</i></p> <p><i>Umstrukturierung erfolgte durch Pandemie.</i></p> <p><i>Eingewöhnungsphase läuft noch.</i></p> <p><i>Für die Kommunikation im Team gibt es morgens eine Redaktionssitzung, wo Aufträge verteilt werden. Ansonsten werden Aufträge per Telefon oder Mail weitergegeben.</i></p> <p><i>ET sagt zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Interne Kommunikation aus der Zentrale hat die Empfehlung an alle Außenstellen abgegeben, auf Microsoft Teams umzusteigen.</i></p> <p><i>Dadurch ist die Kommunikation strukturierter und persönlicher geworden.</i></p> <p><i>Nur Kommunikation via E-Mail wie vor der Pandemie würde eine Distanz zum Team herstellen. Microsoft Teams hilft dabei.</i></p> <p><i>Zwischen Teamkolleg*innen werden Aufträge per Mail oder Anruf weitergegeben.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
--	---	---

Slack. Dann hab ich noch meinen Chef, der sowieso nur anruft, denn er ist auch über 64 und dementsprechend hab ich jetzt nicht das Gefühl, dass sich gerade mit der Strukturierungen schon viel verändert hat. Aber an sich ist es auf jeden Fall gut.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 19 - 19 (0)

ET: Ich glaube auch, dass solche Möglichkeiten wie Teams sie bietet, total wichtig sind. Vor allem für so Home Office Neulinge, welche ja der Großteil der Firmen jetzt grad sind. Weil es das ist, was am nächsten zu dem kommt, wenn du von einem Büro ins andere gehst und sagst "Du Tschuldigung, hast du kurz Zeit? Ich bräuchte das und das oder das okay für dich?" Die Mails sind doch immer sehr formell und mir ist z.B. aufgefallen, dass ich mit jedem, mit dem ich auf Teams Kontakt hatte, der jetzt außerhalb von unserem Büro ist, sofort auf einem anderen Level bin als wenn ich mit jemanden über zwei Monate hinweg nur per Mail schreibe. Da bleibt irgendwie so eine gewisse Distanz und bei Teams hast du eben dieses sofortige Feedback.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)

SK: Aber über Teams Aufträge, das ist bei uns noch nicht so. Also kann aber sein, dass sich das etabliert. Aber bis jetzt sind Aufträge bei uns via Mail oder am besten telefonisch. Weil ich das Gefühl hab, dass dann doch auch alle immer sicher gehen wollen, dass alles ankommt und das Vertrauen in Teams noch nicht so da ist und man es dann doch nochmal kurz bespricht.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)

ET: Also bei uns ist es so, wenn Aufträge von der Zentrale an alle Büros gesendet werden oder eben vom Chef an uns, dann findet es ausschließlich per Mail statt. Was aber durchaus passiert, ist, dass er dann schreibt: "Das und das brauche ich. Können wir kurz darüber sprechen über Teams."

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 24 - 24 (0)

ET: Meistens sind das Videokonferenzen. Was aber schon passiert ist: Wenn mir jetzt Kollegen was weitergeben, was ich ihnen ausarbeiten soll, dann passiert das auch über Teams.

	<p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 26 - 26 (0)</p>	
	<p>LO: Wir hatten ein Tool. Wir haben früher, aber das ist gilt eher so für die technische Abteilung, für die Programmierer, Mantis.</p> <p>Da kann man so Tickets erstellen und Leuten zuweisen und so. Aber speziell in unserem Team ist es eigentlich nicht so in Anwendung.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 25 - 27 (0)</p> <p>LS: Ja, bei uns wird das ja eigentlich gerade mit Monday versucht. Monday ist halt auch eigentlich so ein Organisationstool, wo dann auch Zeiträume eingegeben werden, Zuständigkeiten verteilt werden und so. Ja, schauen wir mal, wie sich das entwickelt. Da sind jetzt viele Umstellungen passiert die letzten Wochen. Ich finde es halt nicht so intuitiv einfach. Das ist ein bisschen schade</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p> <p>Und da gibt's eigentlich jeden Tag in der Früh zuerst einen Teamleiter-Call. Und dann gibt's einen Call mit dem Teamleiter und deren Teams. Also dann finden immer jeden Tag diese zwei Meetings statt. Dann gibt's diese Gruppen in Teams, wo du halt immer das jeweilige Team hast, dem du schreiben kannst.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 41 - 41 (0)</p> <p>LO: Was bei uns auch ganz gut vom Ablauf her ist, ist, dass wenn wir ein Briefing haben, dass das dann eigentlich schon immer geplant. Zwei Tage im Voraus. Da bekommen wir davor den Termin und das Briefing, das heißt man geht nie unvorbereitet da rein. Im Termin selbst, also im Kalender, ist dann der Link zum Briefing und so. Letztens haben wir für unser Jour Fixe auch ein Programm verwendet, das einen Avatar erstellt. Da sind dann Räume und ein Sprecherbult und man hört nur denjenigen, der am Bult ist. Für die Kommunikation an sich hat das bei uns aber echt schlecht funktioniert.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 80 - 80 (0)</p>	<p><i>LO sagt zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Es gibt eine eigene Software, die für die Zuweisung von Zuständigkeiten verwendet wird.</i></p> <p><i>Jeden Tag gibt es Videokonferenz zwischen den Führungskräften und danach zwischen Führungskräften und den Teams.</i></p> <p><i>Jeder Termin bekommt in die Termineinladung die Agenda.</i></p> <p><i>LS sagt zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Auch hier gibt es eine eigene Software, die für die Zuweisung von Zuständigkeiten verwendet wird.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>HK: Nein, also ich glaub man kann viel besser machen als wir es machen. Ich denke, wir verwenden die Stand-Ins, also die Meetings mit allen, die verwenden wir oftmals für sinnlose Sachen. Früher haben wir mal damit angefangen, dass jeder erzählt was er macht, das finde ich jetzt auch nicht sinnvoll. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 130 - 130 (0)</p> <p>HK: Theoretisch gibt es teilweise Monday, aber das deckt bei uns nicht alles ab.</p> <p>HK: Ja, es ist ein bisschen wie eine To-Do-Liste aber die Informationen dazu werden dann meistens nicht in den möglichen Kommentaren sondern erst wieder per Mail, Zoom oder Slack mitgeteilt. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 162 - 170 (0)</p>	<p><i>HK sagt zu den Aktivitäten der Internen Kommunikation:</i></p> <p><i>Es gibt eine eigene Software namens Monday, die für die Zuweisung von Zuständigkeiten verwendet wird.</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Veränderung Home Office durch Pandemie</p>	<p>RO: Ja, also es ist jetzt weniger verpönt. Man hat genauso gesehen, dass die Arbeit genauso gemacht werden kann im Home Office und dass es auf gar keinen Fall eine Verschlechterung wäre. Also es wird jetzt auch die Möglichkeit geben, sich nach Corona Home Office Tage zu nehmen. Für uns in der Firma. Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>RO sagt zu den Veränderungen des Home Offices durch die Pandemie:</i></p> <p><i>Mittlerweile weniger verpönt.</i></p> <p><i>Führungskräfte erkennen, dass die Arbeitsleitung gut ist.</i></p> <p><i>Auch nach der Pandemie gibt es die Möglichkeit des Home Office dann noch.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Und es wird auch unserem Chef künftig nicht mehr so schwer fallen Homeoffice zu gewähren. Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p> <p>NM: Aber ich glaube, generell ist bei uns in der Agentur schon die Meinung dahingehend anders worden. Also ich glaube am Anfang war es im ersten Lockdown schon die Angst nicht effizient zu sein und jeder macht was er will. Das hat sich jetzt mittlerweile schon verbessert. Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 17 - 17 (0)</p>	<p><i>NM sagt zu den Veränderungen des Home Offices durch die Pandemie:</i></p> <p><i>Meinung hat sich geändert. Home Office hat jetzt einen besseren Ruf.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>ET: Was sich aber definitiv durch Corona geändert hat, ist die Sichtweise auf das Homeoffice, weil wir inzwischen so weit sind, dass beschlossen wurde, eben von der Zentrale in Paris aus, dass jedes Büro bis zu</p>	<p><i>ET sagt zu den Veränderungen des Home Offices durch die Pandemie:</i></p> <p><i>Sichtweise hat sich geändert. Jede Außenstelle hat zwei fixe Tage pro Woche Home Office zugesprochen bekommen. Auch über die Pandemie hinaus.</i></p>

	<p>zwei Homeoffice Tage pro Woche den Mitarbeitern gewähren kann. Also das ist schon ein großer Sprung, aber davor war das eher die Ausnahme. Bis hin zu gar nicht vorhanden.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 11 - 11 (0)</p>	<p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Also eigentlich wars nicht üblich. Nein, es war nicht üblich. Es stand auch nie so wirklich zur Diskussion. Ich glaube auch, prinzipiell ist es den Geschäftsführern lieber, wenn wir in der Agentur sind. Also das hat sich erst eröffnet seit Covid, weil es halt für sie gefühlsmäßig ein bisschen schwierig war, weil die Leute alle unterschiedlich drauf waren und weil manche Leute echt ein bisschen Angst hatten und andere Leute halt wieder komplett drauf gepiffen haben.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 10 - 10 (0)</p> <p>LS: Ich glaub davor war habe ich es als eine Art Luxus empfunden und jetzt ist es halt Standard. Also jetzt fühlt es sich halt nicht mehr so wie ein Privileg an.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 15 - 15 (0)</p>	<p><i>LO sagt zu den Veränderungen des Home Offices durch die Pandemie:</i></p> <p><i>Vor der Pandemie gab es gar kein Home Office.</i></p> <p><i>LS sagt zu den Veränderungen des Home Offices durch die Pandemie:</i></p> <p><i>Home Office fühlt sich nicht mehr wie ein Privileg an.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Home Office Dauer seit Pandemie\ Regelmäßig aber nie durchgehend</p>	<p>PH: Also ich war durchgehend gar nicht im Home Office. Ich war am Anfang tageweise, jedoch sehr eingeschränkt. Und jetzt seit November haben wir ein Dienstrad, wo ich zwei Tage in der Woche im Home Office bin.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 8 - 8 (0)</p>	<p><i>PH sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Zwei Tage pro Woche Home Office. Nie durchgehend.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Home Office Dauer seit Pandemie\ Ununterbrochen seit Beginn der Pandemie</p>	<p>MH: Ich bin seit April 2020 im Home Office. Ohne Unterbrechungen, wobei ich im Sommer nicht arbeite. Also waren es ca. 7 Monate. Mit März nun 8 Monate.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 6 - 6 (0)</p>	<p><i>MH sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Seit Pandemie gar nie mehr vor Ort.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\</p>	<p>RO: Ja, im ersten Lockdown acht Wochen lang.</p>	<p><i>RO sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Acht Wochen durchgehend.</i></p>

Summarys

<p>Home Office Dauer seit Pandemie\ Mehrere Wochen durchgehend</p>	<p>RO: Danach nicht mehr so wirklich, nein. Immer wieder ein paar Tage, aber nie mehr einen langen Zeitraum ohne Unterbrechungen.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 5 - 8 (0)</p>	<p><i>Danach vereinzelt Tage.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Home Office Dauer seit Pandemie\ Mehrere Monate durchgehend</p>	<p>NM: Mitte März bis April, Mitte Mai, Mitte Juni. Drei Monate.</p> <p>SS: Und dann glaube ich ab Ende Oktober, also November, Dezember, Januar, Februar, März, noch einmal fünf Monat. Also acht Monate.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 6 - 8 (0)</p>	<p><i>NM und SS sagen zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Acht Monate insgesamt. Größtenteils durchgehend.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Also ich war während dem ersten Lockdown nicht wirklich ich im Home Office, wobei ich bin ja auch selbständig. Also ich war ab dem 16. März im Home Office. Ich war zwischendurch aber auch auf Filmsets und da hab ich ganz normal gearbeitet. Und dann wieder ab November und seitdem durchgehend.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 6 - 6 (0)</p> <p>CS: Ja, ich war von März bis Juni im Home Office und dann wieder ab November. Und seitdem durchgehend.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 9 - 10 (0)</p>	<p><i>DS sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Sechs Monate durchgehend.</i></p> <p><i>CS sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Acht Monate. Größtenteils durchgehend.</i> <i>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Also ich war jetzt drei volle Monate im Home Office von Januar bis Ende März und davor war ich so zu dreiviertel im Büro und zu einem viertel im Home Office.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 6 - 6 (0)</p> <p>ET: Also wir haben im Prinzip sobald es ging hatten wir die Formel gemischt Homeoffice und Büro. Im Sommer war es ein Tag im Büro und ansonsten Homeoffice. Davor sowieso fast nur Homeoffice. Also sechs bis sieben Monate bestimmt.</p>	<p><i>SK sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Drei volle Monate durchgehend.</i></p> <p><i>ET sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Mehrere Monate durchgehend. Ab und an ein Tag pro Woche im Büro.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 7 - 7 (0)</p>	
	<p>LO: Also bei uns ist es on und off Home Office. Prinzipiell war es so, dass ab letzten Jahres ab Mitte März ca. Also wie der ganze Lockdown das erste Mal gekommen ist , sind wir ins Home Office gegangen. Dann waren wir bis Ende Mai im Homeoffice. Dann war das so, dass wir ein flexibles System eingeführt haben. Das heißt, generell wurde es schon befürwortet, dass wir wieder in die Agentur kommen. Wir durften uns aber frei auswählen, wie viele Tage in der Woche wir da sind. Und mussten das dann immer in eine Excel Liste eintragen. Für die nächsten drei Wochen zum Beispiel. Und jetzt dann ab Weihnachten war dann wieder komplettes Homeoffice, aber auch nicht für alle. Für mich ist komplett Home Office, für Führungspositionen gilt das nicht. Die sollten in einer Agentur sein.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 6 - 6 (0)</p> <p>LS: Also ich bin ja erst seit Oktober in dem Unternehmen. Mitte November sind wir dann schon ins Home-Office gegangen. Genau seitdem halt alle bis auf Chef und die Sekretärin.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 8 - 8 (0)</p>	<p><i>LO sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Mehrere Monate durchgehend. Zwischendurch gab es ein flexibles System. Gilt nicht für Führungspositionen.</i></p> <p><i>LS sagt zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Seit mehreren Monaten durchgehend.</i></p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>JR: Im November</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 8 - 8 (0)</p> <p>HK: Es war ungefähr ein halbes Jahr.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 23 - 23 (0)</p>	<p><i>JR und HK sagen zu Dauer des Home Offices seit der Pandemie:</i></p> <p><i>Sechs Monate durchgehend.</i></p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office</p>	<p>RO: Jetzt in meiner neuen Wohnung könnte ich ein eigenes Arbeitszimmer eigentlich mehr oder weniger machen. Aber, damals hab ich das umfunktionieren müssen, da war quasi das Wohnzimmer das Arbeitszimmer.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)</p>	<p><i>RO zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Wohnzimmer fungiert als Arbeitszimmer</i></p> <p><i>Equipment zur Gänze zur Verfügung gestellt.</i></p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>SH: Das heißt euer Arbeitgeber unterstützt euch mit Equipment, mit allem, was ihr im Office braucht?</p>	<p><i>NM zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Alles was zum Arbeiten benötigt wird vorhanden.</i></p>

Summarys

	<p>NM: Ja. Größtenteils. Also es könnte sicher noch mehr sein, aber naja, größtenteil funktioniert es.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 20 - 21 (0)</p> <p>NM: Naja, also mir persönlich mir fehlt jetzt nichts. Ich hab einen Monitor, ich alles was ich brauch, das Telefon und so. Ich habe einen eigenen Arbeitsplatz und Schreibtisch und so weiter. Aber ich weiß von vielen Leuten, dass die keinen zweiten Monitor haben, dass die keinen Schreibtischsessel haben usw. und das wäre glaube ich sowas. was man vielleicht auch liefern könnte. Nachdem wir jetzt schon wieder fast ein halbes Jahr durchgehend im Home Office sind.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 23 - 23 (0)</p> <p>SS: Auch was so Unterstützung betrifft wie beim Internet Tarif mitzahlen, soweit. Davon war anfangs mal die Rede.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 24 - 24 (0)</p> <p>NM: Nein. ein eigenes Arbeitszimmer.</p> <p>SS: Ja.</p> <p>SH: Beide. Das heißt, ihr könnt da eine relativ gute Atmosphäre herstellen, wo ihr sagt, das ist jetzt mein Arbeitsbereich.</p> <p>SS: Ja.</p> <p>NM: Ja.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 27 - 31 (0)</p> <p>NM: Naja. Abkapseln. Links von mir stellt meine Nagellacksammlung, rechts steht mein Kasten. (lacht)</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 33 - 33 (0)</p>	<p><i>Eigenes Arbeitszimmer, aber dennoch nicht völlig vom Privaten getrennt.</i></p> <p><i>SS zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Unterstützung bei den Kosten wäre wünschenswert.</i></p> <p><i>Eigenes Arbeitszimmer, vom Privaten getrennt.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
--	---	---

	<p>SS: Na bei uns ist eigentlich schon ein Arbeitszimmer. Ich mache zu und dann passt das.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 34 - 34 (0)</p>	
	<p>CS: Also das hat sich im Laufe des Jahres verändert. Dadurch, dass ich genau vor einem Jahr noch alleine im Home Office war, war mein Home Office im Wohnzimmer. Dann wie der Daniel Ende des Jahres auch im Home Office war, war es im Atelier. Aber dadurch, dass das Atelier dann zu einem Office wurde, haben wir einen ganzen Raum zum Office gemacht für uns beide. Bei mir war es am Anfang so, dass ich den Abstand zur Arbeit nicht hatte. Wenn ich ins Wohnzimmer gegangen bin und den Computer gesehen habe, habe ich automatisch an die Arbeit denken müssen. Dadurch, dass ich die Erfahrung im ersten Lockdown schon gemacht habe, haben wir das jetzt geändert.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 17 - 17 (0)</p>	<p><i>CS zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Im Laufe der Pandemie ein eigenes Arbeitszimmer eingerichtet.</i></p> <p><i>Equipment zur Gänze zur Verfügung gestellt.</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>MH: Ja, mein Zimmer. Also eigentlich schon. Aber getrenntes Arbeitszimmer habe ich keines.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 39 - 40 (0)</p> <p>PH: Nein, ich habe auch kein eigenes Arbeitszimmer. Ich bin im Schrankraum Schrägstrich Abstellraum Schrägstrich Büroraum jetzt.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 41 - 41 (0)</p>	<p><i>MH zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Kein eigenes Arbeitszimmer. Schreibtisch im Schlafzimmer.</i></p> <p><i>PH zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Kein eigenes Arbeitszimmer. Schreibtisch im Schrankraum.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR: Ich bin in meinem Schlafzimmer. Was jetzt besser ist, weil im ersten LockDown war ich am Esstisch und hab mir mein Home Office mit meiner Mutter geteilt, was sehr unangenehm war wenn sei ein Meeting hatte und ich ein Meeting hatte. Jetzt hatte ich mehr Zeit meinen Tisch frei zu räumen, deshalb bin ich jetzt im Schlafzimmer.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 59 - 61 (0)</p> <p>HK: Ich hab schon verschiedene Situationen durchgemacht. Ich hab jetzt, also in meiner alten Wohnung hatte ich einen Schreibtisch, den ich dafür nutzen konnte. Allerdings ist die Sache da, dass ich für die Uni mit einem Laptop arbeite und da steht schon ein Monitor. Mein Arbeitslaptop war dann das dritte Arbeitsgerät auf diesem Tisch. Ja, das war da. Dann hatte ich auch schon eine Zeit in der ich aus Vorarlberg gearbeitet habe, was wirklich</p>	<p><i>JR zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Kein eigenes Arbeitszimmer. Zuerst den Arbeitsplatz im Esszimmer mit der Mutter geteilt. Jetzt ist er im Schlafzimmer.</i></p> <p><i>Equipment zur Gänze zur Verfügung gestellt.</i></p> <p><i>HK zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Kein eigenes Arbeitszimmer. Schreibtisch im Schlafzimmer.</i></p> <p><i>Es fehlt ein zweiter Bildschirm.</i></p>

Summarys

	<p>am angenehmsten war, weil ich mir da aussuchen konnte ob ich in der Küche sitze oder in meinem Zimmer, wo ich einen riesen Schreibtisch habe. Und jetzt in meiner neuen Wohnung habe ich gar keinen Tisch, das heißt ich sitze auf einem Sessel und habe eine kleine... ja.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 63 - 63 (0)</p> <p>HK: Also ich bin es im Büro gewohnt, dass ich einen zweiten Monitor habe. Aber da mein sehr altes Arbeitsgerät einen bestimmten Anschluss nicht hat, ich zwar zuhause einen zweiten Bildschirm habe, funktioniert das nicht. Es ist schon unangenehmer so von zuhause aus zu arbeiten, weil einfach der zweite Bildschirm fehlt. Es ist aber auch nicht sinnvoll, den richtigen aus dem Büro mitzuschleppen, weil ich dann einfach zu viel technisches Equipment zuhause habe.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 84 - 86 (0)</p> <p>JR: Ich habe eigentlich alles mitbekommen. Auch im Nachhinein, wie zum Beispiel das LTO-Laufwerk. Also mein Tisch ist jetzt ziemlich voll und wie ihr seht habe ich da hinten auch zwei Kisten. Ja, also ich hab eigentlich alles bekommen. Mir fehlt nur der zweite Monitor, den ich im Büro habe.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 88 - 90 (0)</p> <p>JR: Ja, also ich bin nicht besonders oft auf meinem Tisch gesessen, jetzt sitze ich jeden Tag hier. Aber ich find eigentlich – das hat eine Kollegin auch mal gesagt – mich stört eher dass ich es die ganze Zeit sehe. Weil es auch so groß ist. Also ich habe da einen riesen Monitor in meinem Zimmer. Das heißt, dort wo ich mich ausruhe ist auch gleichzeitig mein Arbeitsplatz.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 92 - 93 (0)</p> <p>HK: Also bei mir macht das ja weniger aus platzmäßig. Von da her. Sobald ich das irgendwo wegpacken kann, ist es auch ok. Aber grundsätzlich ist es schon auch so, dass der Laptop immer irgendwo rumliegt, wo er mich dann stört.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 95 - 95 (0)</p>	<p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office\ Bereitgestelltes Equipment vom Arbeitgeber</p>	<p>RO: Wir haben schon immer Equipment gehabt. Bei uns war es so, dass man halt auch oft am Wochenende gearbeitet hat. Et cetera. Wir haben immer Laptops sowieso gehabt vom Arbeitgeber und Handy und iPad haben wir sowieso immer vom Arbeitgeber gehabt. Und wer quasi den Wunsch geäußert hat, weitere Bildschirme haben zu wollen oder ein PC haben zu wollen, hat das auch bekommen . Kopfhörer et cetera. Alles was man braucht, hat man vom Arbeitgeber bekommen.</p>	<p><i>RO zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Laptops, Handy und Ipad wurden schon immer bereitgestellt.</i></p> <p><i>Equipment kann jederzeit angefordert werden.</i></p>

	<p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)</p>	
	<p>DS: Also ich bin top ausgestattet und kann auch alles beantragen, was ich möchte. Das ist ziemlich geil.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 19 - 19 (0)</p> <p>CS: Ich habe eigentlich auch alles was ich brauche, weil ich im Prinzip alles im Büro ins Home Office übernommen habe. Und wenn irgendetwas ist, beispielsweise bei meinem Grafik-Tablet, dann bestelle ich das übers Büro zu mir nachhause.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)</p>	<p><i>DS zu Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Top ausgestattet, nichts fehlt.</i></p> <p><i>CS Räumlichkeit und Ausstattung im Home Office:</i></p> <p><i>Alles, was gebraucht wird, ist da.</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Persönliche Meinung zu Home Office\ Gleichgültig</p>	<p>SS: Ich glaube, generell hat sich meine Meinung gegenüber Homeoffice jetzt nicht unbedingt verändert, weil ich es aus vorigen Firmen schon kenne.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 17 - 17 (0)</p>	<p><i>SS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Hat sich nicht verändert</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Persönliche Meinung zu Home Office\ Negativ</p>	<p>SS: Und weil man alles in Terminen festgelegt. Das war früher nicht so, dass unsere Kalender voll mit hunderten Terminen sind. Das ist auch so eine Home-Office Sache, dass man einfach einen Termin nach dem anderen hat. Ich habe morgen jede Stunde einen Termin eingetragen von zehn bis vier.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 81 - 81 (0)</p>	<p><i>SS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>SS: Voller Terminkalender im Home Office aufgrund der vielen Konferenzen.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Also persönlich habe ich echt nichts dagegen, dass ich da nicht hinfahren kann und mir brutale Drehtage liefern muss. Aber natürlich wäre es aus der beruflichen Perspektive her, um mich auch fortzubilden und mich zu entwickeln wäre es natürlich besser, wenn ich dort wäre.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 61 - 61 (0)</p> <p>CS: Was halt schon nervig ist, ist, dass du ständig in den Bildschirm schaut. Du kannst mit niemandem auf der Terrasse sprechen. Du schaut immer in den Bildschirm. Und in einem Beruf, wie bei mir als Grafikerin, wo</p>	<p><i>DS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Vor Ort lernt man aufgrund des direkten Austausches mehr.</i></p> <p><i>CS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Ständig am Bildschirm, auch für Dinge, die normalerweise ohne Bildschirm funktionieren</i></p> <p><i>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>du immer auf den Bildschirm konzentriert bist, ist es einfach schön, wenn du von dem wegkommst. Wenn ich jetzt eine Auszeit von der Arbeit habe, dann schaue ich trotzdem in den Bildschirm um mit Kollegen zu sprechen.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 62 - 62 (0)</p>	
	<p>LS: Ich finde so Ideenfindung und Konzeption in der Gruppe viel einfacher. Das fällt mir zuhause echt schwer. Und Tasks, in denen ich nicht jetzt noch nicht super wohl fühl, zum Beispiel mit After Effects oder so Sachen, die ich einfach nicht so oft brauch und ich noch nicht soviel Erfahrung habe, da wäre es halt eigentlich echt super, wenn man erfahrene Kollegen um sich herum hat, die man dann einfach kurz fragen kann wegen einer Sache und dann nicht irgendwie 2 Minuten googeln muss oder länger. Also ich glaube das wäre schon für ein paar Sachen besser.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 39 - 39 (0)</p> <p>LO: Und sonst auch normal über E-Mail. Ich habe mir auch bewusst nicht Teams aufs Handy geholt. Im ersten Lockdown hatten wir Teams noch nicht, sondern da hatten wir Rocketchats. Und ich hab mir diese ganze Sachen alle aufs Handy geholt. Und dass das nicht automatisch immer aktualisiert und deshalb hab ich ständig geschaut, ob ich irgendwas bekommen habe. Und das hat mich wahnsinnig gemacht.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 43 - 43 (0)</p>	<p><i>LS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Kreative Arbeit ist in der Gruppe im Büro einfacher.</i></p> <p><i>LO Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Trennung zwischen Arbeit und Beruf ist im Home Office schwieriger.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Persönliche Meinung zu Home Office\ Positiv</p>	<p>NM: Ja. Ich wollte eigentlich auch nie wirklich Home Office machen. Aber ich finde es jetzt auch nicht so schlecht. Natürlich es dauert schon viel zu lange, aber wenn irgendwann wieder eine normale Zeit anbricht, wo man wieder in der Agentur sind, dann werde ich mehr Homeoffice Tage in der Woche Wochen nutzen als vorher. Also ich finde es geht besser als man glaubt, weil jetzt sind wir alle auch schon besser eingerichtet</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>NM Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Home Office wurde zur Gewohnheit und funktioniert gut.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Das war auf jeden Fall positiv. Ich hab mir den Arbeitsweg erspart. Die Arbeit selbst war früher eher immer ein Callcenter-Job. Du hast da deine eigene Telefonleitung genutzt und hast dich ins Unternehmen eingewählt.</p>	<p><i>DS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Arbeitsweg bleibt erspart.</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>

Summarys

	<p>Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p>	
	<p>PH: Vor Covid-19 habe ich kein Home Office machen können. Aber ich hätte zumindest gerne die Möglichkeit gehabt. Dann hätte man es sich einteilen können. Zum Beispiel am Freitag. An einem Tag an dem man keine persönlichen Termine hat, zuhause Sachen zu machen, die aufmerksamkeitsintensiver sind. Wo man sich konzentrieren kann und wo man im Großraumbüro dann doch etwas eingeschränkt ist.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p>	<p><i>PH Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Zukünftig wäre es gut, eine gute Balance zwischen Arbeit im Büro und Home Office zu schaffen.</i></p> <p><i>Es gibt Arbeit, die funktioniert im Büro besser und es gibt Arbeit, die funktioniert im Home Office besser.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Gleichzeitig bräuchte ich das nicht mehr fünf Tage die Woche. Also ich würde am liebsten selber so eine Kombi aus dreimal die Woche Büro, zweimal daheim. Das würde ich mir gerne für die Zukunft so einrichten.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 39 - 39 (0)</p> <p>ET: Ah! Und was ich aber schon sagen muss: Also ich stimme der SK zu, mir gehts ab, aber ich fände eine Mischung auch gut und freue mich insofern drauf, dass wir dann diese Formel haben von zwei Tage Homeoffice, drei Tage Büro, weil ich glaube, dass drei Tage Büro das durchaus füllen, was man da braucht an persönlicher Interaktion.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 45 - 45 (0)</p>	<p><i>SK Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Zukünftig wäre es gut, eine gute Balance zwischen Arbeit im Büro und Home Office zu schaffen.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Ja, war eigentlich schon positiv. Ich hab damals auch nebenbei noch studiert und anders wäre es halt gar nicht möglich gewesen, dass ich dort arbeiten kann.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 13 - 13 (0)</p> <p>LO: Bei mir war das auch so. Ich fand das richtig cool, dass man sich in der Arbeit dann einfach zwei Tage in der Woche aussuchen konnte und einfach von zuhause aus arbeiten, weil ich hatte das Gefühl, es hat sehr gut funktioniert.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>LS Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Selbst entscheiden, wann Home Office gemacht wird, wäre die beste Lösung.</i></p> <p><i>Gewisse Arbeit, die Konzentration erfordert, ist im Home Office besser zu erledigen.</i></p> <p><i>LO Meinung zu Home Office:</i></p> <p><i>Obwohl sie interaktiv intensive Arbeit lieber im Büro macht, ist die Produktivität im Home Office höher als gedacht.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

Summarys

	<p>LS: Also die Freiheit, die genieße ich auch sehr. Und ich glaub, also gerade so die letzten zwei Wochen ist es mir schon ein bisschen schwerer gefallen, dass ich mich konzentriere, weil bei uns dann auch die Kurzarbeit aufgehört hat. Aber ich glaube, das wäre im Büro auch anders, weil du hast ständig irgendjemanden um sich herum und es passiert was. Du hast Leute, die reden oder die dich ansprechen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 36 - 36 (0)</p> <p>LO: Was definitiv leichter ist, im Office zu sein, wenn wir Pitches haben oder zusammen an intensiven Projekten arbeiten oder Abgaben haben. Wenn ich dann so und so den ganzen Tag in irgendwelchen Zoom Calls bin, dann kann ich genauso gut im Büro sein. Sehr intensive Arbeit würde ich gern im Office machen. Aber ich finde, man kann sehr viel und viel mehr als gedacht von zu Hause aus erledigen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 38 - 38 (0)</p> <p>LS: Aber gerade wenn du jetzt Sachen abarbeitest, wo du dir selber sehr sicher bist, da ist es gar kein Problem zu Hause zu sein. Ganz im Gegenteil, da ist es ganz angenehm, weil man sich wirklich darauf konzentrieren kann.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 39 - 39 (0)</p>	
<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Möglichkeit Home Office vor Pandemie\Nein</p>	<p>SH: Habt ihr vor Covid-19 in einem Unternehmen schon jemals Home Office gemacht?</p> <p>CS: Nein.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 11 - 12 (0)</p>	<p><i>CS zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein, wegen technischer Ausstattung.</i></p> <p><i>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>PH: Nur in sehr sehr seltenen Ausnahmefällen. Bzw ich kenne nur eine, die das machen hat dürfen aufgrund von familiären Gründen weil sie kleine Kinder hat.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 10 - 10 (0)</p>	<p><i>PH zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein, nur in Ausnahmefällen.</i></p> <p><i>MH zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>MH: Nein, hat es davor nicht gegeben.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 12 - 12 (0)</p>	
	<p>ET: Nein</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 8 - 9 (0)</p> <p>SK: Also unser Unternehmen hat drei verschiedene Anstellungstufen: Freie, Pauschallisten und Feste. Wenn du nur von einem Festen ausgehst, dann eher nicht, Pauschallisten und Freie hingegen haben bei uns immer sehr viel von zuhause aus gemacht. Und also es ist jetzt kein Umfeld, in dem das Heimarbeiten komplett neu ist. Aber an sich die Kernproduktion von der tagesaktuellen Zeitung war immer vor Ort. Man hat immer Ansprechpartner gehabt und das war auch glaub ich schon für alle auch ein großer Bruch. Auf einmal hieß es: "Okay, wir wissen bis 17 Uhr muss alles stehen. Und du weißt auch dein Team ist in einem Raum und auf einmal war einfach alles verteilt und jeder musste sich drauf verlassen, dass der andere so und so arbeitet. Das war bei uns neu, aber an sich ist das von daheim und ein bisschen freier arbeiten nicht völlig neu.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 10 - 10 (0)</p>	<p><i>ET zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein.</i></p> <p><i>SK zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein, weil Arbeit im Büro etabliert war.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Also eigentlich wars nicht üblich. Nein, es war nicht üblich. Es stand auch nie so wirklich zur Diskussion. Ich glaube auch, prinzipiell ist es den Geschäftsführern lieber, wenn wir in der Agentur sind. Also das hat sich erst eröffnet seit Covid, weil es halt für sie gefühlsmäßig ein bisschen schwierig war, weil die Leute alle unterschiedlich drauf waren und weil manche Leute echt ein bisschen Angst hatten und andere Leute halt wieder komplett drauf gepfiffen haben.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 10 - 10 (0)</p>	<p><i>LO zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein, Geschäftsführern ist lieber, alle sind im Büro anwesend.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Sprich weil es vom Equipment her gar nicht möglich ist da Home Office zu machen prinzipiell. Sprich jetzt ist es möglich, weil man es über einen längeren Zeitraum macht und so logistisch ok ist.</p> <p>JR: Genau.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 35 - 36 (0)</p>	<p><i>JR zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Nein, wegen technischer Ausstattung.</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>

<p>AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFHH_Home Office\ Möglichkeit Home Office vor Pandemie\Ja</p>	<p>RO: Ja es hat die Möglichkeit gegeben, grundsätzlich in der Betriebsvereinbarung gab es die Möglichkeit, also mit Absprache mit dem Vorgesetzten war es möglich. Jedoch ist es so gut wie nie in Anspruch genommen worden, weils einfach verpönt war von zuhause aus zu arbeiten, weil das dann immer den Anschein gehabt, dass die Leute nicht arbeiten.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p>	<p><i>RO zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Ja, aber verpönt</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Hat euer Unternehmen auch schon vor Covid-19 - vor der Pandemie - Home-Office angeboten?</p> <p>NM: Ja, aber ungern.</p> <p>SH: Habt ihr das dann auch genutzt?</p> <p>NM: Selten. Wenn es wirklich notwendig war.</p> <p>NM: Arzttermine, Lieferung, der Hund ist krank. .</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 9 - 13 (0)</p> <p>SS: Als ich hab es dann genutzt, wenn ich wirklich konzentriert arbeiten hab müssen. Das war eigentlich meistens, wenn ich den ganzen Tag schreiben hab müssen. Sonst eigentlich nie.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p>	<p><i>NM zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Ja, aber nicht gerne gesehen.</i></p> <p><i>SS zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Ja, für konzentriertes Arbeiten.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Ja. Einzelne Tage.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 12 - 12 (0)</p>	<p><i>DS zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Ja, vereinzelte Tage.</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Ja, ich beziehe das jetzt mal so auf die Unternehmen, bei denen ich vorher schon gearbeitet hab. Und eigentlich war das bei gar keinem Unternehmen ein Thema außer bei Daimler in Stuttgart. Das war auch von Anfang an schon so geplant, dass ich da komplett remote arbeite nach einer kurzen Einarbeitungsphase von,</p>	<p><i>LS zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Ja, hat auch gut funktioniert.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>ich glaub, zwei Wochen oder so wo ich vor Ort in der Firma war. Genau das war halt wirklich nur über Telefonkonferenzen, nicht mal mit Video. Das hat aber eigentlich auch gut funktioniert, finde ich.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 11 - 11 (0)</p>	
	<p>HK: Ich kann mich nicht wirklich dran erinnern. Ich glaub, ich war maximal ein oder zweimal davor im Home Office.</p> <p>SH: Ok, also nicht regelmäßig?</p> <p>HK: Nein.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 37 - 44 (0)</p>	<p><i>HK zu Möglichkeit Home Office vor Pandemie:</i></p> <p><i>Ja, aber nicht regelmäßig in Anspruch genommen.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFAM_Anzahl Mitarbeiter Unternehmen		
	<p>MH: Die ganze Uni? Da muss ich googeln. Die Uni Wien hat 9900 Mitarbeiterinnen</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)</p>	<p><i>MH zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i></p> <p><i>9900</i></p>
	<p>SK: Also ich hab gesehen, hier ist eine Artikel von Sommer 2020, da hat ein anders Medium geschrieben, dass die ganze Holding circa 5500 Mitarbeiter hat. Fest angestellte Redakteure sind es circa 500 Redakteure, die ganzen Freien sind nochmal 500, das heißt ich glaube tausend Schreibende sind wir schon. Und im täglichen Arbeiten ist es schwierig, weil ich würde sagen, ich kommuniziere, wenn man jetzt den Zoom Call am Morgen rauslässt, der ja aus sieben bis acht Leuten besteht, dann habe ich abgesehen davon durchschnittlich mit zwischen drei und acht Leuten zu tun.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 37 - 37 (0)</p>	<p><i>SK zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i></p> <p><i>Ca. 5500 Festangestellte</i></p>
AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFAM_Anzahl Mitarbeiter Unternehmen\ Zwischen 51 und 999	<p>RO: Die Bank selbst hat 160. Der Konzern hat mehr. Ich weiß nicht wie viel mehr.</p>	<p><i>RO zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i></p> <p><i>160</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>

	Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 18 - 18 (0)	
	DS: 150 Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 15 - 15 (0)	<i>DS zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i> 150 Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_
	PH: Wir haben insgesamt 350, davon sind aber viele auf Montage, da ist gar kein Home Office möglich. Grundsätzlich im Büro, bei denen Home Office möglich ist, sind wir 80 bis 90 Personen. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 21 - 21 (0)	<i>PH zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i> 350 Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_
	ET: Also bei uns ist angegeben, dass unsere Angestellten zwischen 250 und 500 Personen sind. Und im Alltag würde ich sagen ungefähr zehn Leute, mit denen ich pro Woche regelmäßig Kontakt habe. Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 36 - 36 (0)	<i>ET zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i> zwischen 250 und 500 insgesamt, in Österreich 10 Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_
AF_Arbeitsumfeld und Unternehmen\ AFAM_Anzahl Mitarbeiter Unternehmen\ Weniger als 50	CS: Ca. 14 Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 15 - 15 (0)	<i>CS zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i> 14 Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_
	NM: 12 Leute momentan? SS: Genau. Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 69 - 73 (0)	<i>NM und SS zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i> 12 Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_
	HK: Zwölf? JR: Zwölf glaub ich. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 46 - 50 (0)	<i>HK zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i> 12 <i>JR zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i>

		12 <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i>
	<p>LO: Wir sind so ca. 20 alle zusammen</p> <p>LS: Das sind 12. Ja, 12 momentan.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 81 - 84 (0)</p>	<p><i>LO zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i></p> <p>Ca. 20</p> <p><i>LS zu Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen:</i></p> <p>12</p>
AL_Arbeitsleistung\ AIIF_Information		
AL_Arbeitsleistung\ AIIF_Information\ Informationsbedürfnis und -befriedigung	<p>RO: Ich nutze Teams jetzt viel stärker, um halt mit den Kollegen, die im Homeoffice sitzen, gut zu kommunizieren. Ansonsten nicht, nein.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 33 - 33 (0)</p>	<p><i>RO zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Teams wird wegen des Austausches mit Kollegen stärker benutzt</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Naja, wir haben jetzt Gott sei Dank die Strukturen jetzt mittlerweile, dass man schon ziemlich gut arbeiten kann. Das war am Anfang und früher nicht so. Wir haben jetzt das NAS zum Beispiel, sodass man quasi auf unsere Daten zugreifen kann. Natürlich ist es ein bisschen mühsamer, als wenn man vor Ort ist. Aber wir haben Zoom. Wir haben Skype. Wir haben teilweise unsere Monitore zuhause, wir haben alle unsere Gerätschaften zuhause. samt Kabeln und was man alles braucht. Ich glaube wir haben uns einfach selber ein wenig besser damit arrangiert und wissen jetzt wie ma effizienter kommunizieren. Also vielleicht nicht effizienter aber zumindest schon einmal besser.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 18 - 18 (0)</p> <p>NM: Naja, man kann ja immer fragen. Die Frage ist nur, ob man heute Antwort kriegt. Es ist im Prinzip für mich das Gleiche wie wenn ich ihn jetzt anrufe oder Videotelefonie mache oder ihm eine E-Mail schreibe. Vorher war es dann vielleicht einfach ein persönliches Gespräch, aber ess kommt im Endeffekt auf das gleiche Ergebnis.</p>	<p><i>NM zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Strukturen sind jetzt besser:</i></p> <p><i>Externer Zugriff auf Daten</i></p> <p><i>Videokonferenz etabliert</i></p> <p><i>Ausstattung zuhause</i></p> <p><i>Weg zu Information ist zwar umständlicher geworden, weil Face to Face entfällt, aber man kommt zu allen Infos.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 46 - 46 (0)</p> <p>SH: Also würdet prinzipiell behaupten, den Informationsstand über Inhalte auszutauschen funktioniert per Videokonferenz sehr gut, aber informelle Gespräche die für die Beziehung wichtig sind, sind einfach schwierig aufrechtzuerhalten?</p> <p>NM: Ja.</p> <p>SS: Ja.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 106 - 108 (0)</p>	
	<p>DS: Also ich finde die Wege sind jetzt nicht besonders. Also für mich ist es halt nicht so. Also ich kommuniziere halt mit den Leuten, mit denen ich Interviews führe und mit der Unternehmenskommunikation. Also ich habe keine Umwege, das funktioniert alles super. Und egal wen ich über Teams anschreibe, du bekommst innerhalb weniger Stunden eine Antwort. Und wenn das über Teams nicht gelaufen ist, dann schreibt man halt noch eine Mail. Und wir haben halt alle zwei Wochen einen firmenweiten Call, wo sich alle Geschäftsstellen und Mitarbeiter einklinken und dann bekommen wir halt alle wichtigen Informationen von der Geschäftsführung.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p> <p>CS: Ich glaube es kommt ein bisschen auf die Abteilung an. Komplette übergreifend sehe ich das nicht, die einzelnen Abteilungen für sich machen das schon eher. Man merkt es, dass man oft auch in Gruppenchats manchmal Privates zulässt. Auch wenn es nur schriftlich ist, hat man das Gefühl, da hört jemand zu. In der ganzheitlichen Kommunikation ist es in unserem Unternehmen ein wenig schwierig. Ich glaube aber auch deswegen, weil wir so viele unterschiedliche Plattformen bedienen muss. Wir arbeiten auch mit Monday, das verändert sich ständig, die Wichtigkeit dessen verändert sich ständig und die Art und Weise wie man Informationen dort festhält verändert sich ständig. Das wird auch oft nicht kommuniziert und passiert einfach. Es wird auch niemandem auf die Finger gehaut, wenn es nicht passiert. Und ich glaube das macht es manchmal auch schwieriger.</p>	<p><i>DS zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Keine Umwege durch Kommunikation auf Distanz</i></p> <p><i>Alle Infos ständig zur Verfügung</i></p> <p><i>CS zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Informationsfluss in den Abteilungen ist gleichgeblieben</i> <i>Informationsfluss über die Abteilung hinweg schlechter geworden</i> <i>Keine Übersichtlichkeit über die verschiedenen Tools der Kommunikation</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 35 - 35 (0)</p>	
	<p>MH: Wir haben eigentlich jede Woche einmal am Dienstag das Labmeeting. Das war vorher so und ist jetzt noch immer so. Da findet der ganze Informationsaustausch statt, das hat sich nicht wirklich geändert. Das Einzige ist halt, dass man weniger in Interaktion kommt. Also mit den Angestellten bzw. mit der Arbeitsgruppe. Wenn ich im Keller war, habe ich meistens Leute getroffen mit denen ich gesprochen habe.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 52 - 52 (0)</p>	<p><i>MH zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Informationsaustausch ist aufgrund der wöchentlichen Labmeetings gleichgeblieben.</i></p> <p><i>Soziale Interaktion ist geringer geworden.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>CS: Ich glaube, das Home Office macht es einfach ein bisschen schwieriger schnell Information zu teilen. Bei uns ist es halt so, dass wir alle nebeneinander sitzen und wenn wir uns austauschen wollen, dann müssen wir uns nur umdrehen. Das fehlt im Home Office halt, deshalb braucht es bei mir persönlich auch länger um mit meiner Arbeit zum Ziel zu kommen. Grundsätzlich ist es so, dass die Kommunikation in unserem Unternehmen nicht digital, also Face to Face, besser funktioniert als im Home Office.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 33 - 33 (0)</p>	<p><i>CS zu Informationsstand während Pandemie:</i></p> <p><i>Während der Pandemie ist es schwieriger Information zu teilen, weil die Face to Face Kommunikation fehlt.</i></p> <p><i>Face to Face Kommunikation verlangt weniger Organisation und Struktur.</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>ET: Das ist total lustig, weil es ist bei uns im Endeffekt genau gleich gewesen. Wir haben zuerst auch primär natürlich Mail. Bei uns gibt's dann auch so eine Art Organigramm, wer wo für was zuständig ist, an wen du dich wenden sollst. Nur da ist die Distanz dann so groß, weil das in verschiedenen Büros und Ländern stattfindet, dass du denen dann erst nicht schreibst im Endeffekt. Und bei uns war es dann ziemlich gemischt.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 17 - 17 (0)</p> <p>ET: Und ich finde schon, dass es hilft sich zu strukturieren im Home Office, weil ich z.B. sonst ein Typ bin, der sich alles auf einem Block zusammen schreibt und dann komplett den Überblick verliert. Und dann eben die halbe Zeit damit verbringt, es wieder neu zu strukturieren und niederzuschreiben. Und mit Teams, weil es auch direkt mit Microsoft Outlook verbunden ist, hast du deine Abwesenheit Notiz, deinen Kalender und die von anderen freigeschalten und kannst auch super Dateien einfach in Teams teilen und bearbeiten. Also ich finde schon, dass das eine ziemliche Erleichterung ist.</p>	<p><i>ET zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Hemmschwelle: Bei Personen, die in der Hierarchie weit entfernt ist, fragt man ungern nach.</i></p> <p><i>Struktur ist im Laufe der Pandemie durch Teams besser geworden</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)	
	<p>SK: Ich hab manchmal richtig Schwierigkeiten herauszufinden, an wen ich mich wenden soll und telefoniere ewig rum, weil es keine klare Zuständigkeit gibt. Bei uns wurde das allerdings jetzt gerade vor einem Monat alles umgestellt. Auch wir hatten ganz viele verschiedene Kommunikationsmodule und alles wurde auf Teams umgestellt und innerhalb von Teams sind jetzt so Gruppen, in denen mehr Struktur herrscht. Also wenn du für eine bestimmten Region arbeitest, dann weißt du, dass du in den drei Gruppen drin sein sollst und dort werden alle Dienstpläne, Produktionspläne, Frühschicht und Spätschicht, alles reingeschrieben und so.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 14 - 14 (0)</p>	<p><i>SK Beispiel zu Informationsbefriedigung</i></p> <p><i>Schwierigkeit Zuständigkeiten zu eruieren. Mit Teams wurde das besser. Maßnahmen der Internen Kommunikation haben mehr Übersichtlichkeit und Struktur gebracht.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Bei uns ist es schon so, dass die Beratung ziemlich vorgeschaltet ist vor die Designer und alle anderen. Da wende ich mich dann eigentlich immer direkt an jemanden aus der Beratung, mit dem ich viel zu tun hab oder der für das Projekt zuständig ist. Das finde ich eigentlich nicht schwierig. Eigentlich finde ich es ganz angenehm von der Seite her.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 21 - 21 (0)</p> <p>LS: Aber das mit den Zuständigkeiten finde ich eigentlich auch nicht so schwer, weil ich mein das ist ein bisschen anders, weil man proaktiver sein muss als im Büro, gerade bei uns. Wir sitzen halt alle beieinander und man hat einfach eine Frage in die Runde gestellt und irgendjemand beantwortet die, wer sich halt angesprochen fühlt. Und jetzt muss man halt schon aktiv auf die Person zugehen wo man glaubt, dass die Person zuständig ist oder dass sie eben diese Information hat, die man braucht. Meistens funktioniert das auch, weil es bei uns ja auch gar nicht so groß ist und relativ übersichtlich. Und wenn es die Person dann nicht weiß, fragt man halt die nächste.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p>	<p><i>LO zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Direkter Austausch mit den Vorgesetzten.</i></p> <p><i>LS zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Mehr Proaktivität aufgrund des Entfalls der Face to Face Kommunikation und der größeren Distanz.</i></p> <p><i>Ab und zu gibt es dabei jedoch eine Hemmschwelle.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Würdet ihr behaupten, dass der Aufwand gefühlt oder auch real viel viel höher ist als er im Büro ist? Also dass es viel viel schwieriger ist, die Kommunikation zu erhalten, die man braucht?</p> <p>JR: Ja ist es.</p>	<p><i>HK zu Informationsbefriedigung:</i></p> <p><i>Hemmschwelle, um bei Personen nachzufragen.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>HK: Es ist schwerer, weil mehr Distanz da ist und man sich eher überwinden muss jemanden zu stören. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 150 - 154 (0)</p>	
	<p>SH: Und hattest du zuhause ein höheres Informationsbedürfnis?</p> <p>RO: Ja schon, weil wir arbeiten ja immer so in Teams. Wir haben so einen Teams-Ansatz und da hast du dann einfach zum Nachbarn etwas gesagt, wenn du was gebraucht hast? Der hat dir dann schnell geholfen. Und jetzt ist die Hemmschwelle schon ein bisschen größer wegen Kleinigkeiten einfach anzurufen. Dann erwischt man denjenigen nicht oder etc.. Das heißt, du wartest auf Informationen viel länger oder du traust dich nicht nach einer information zu fragen. Extra wegen Kleinigkeiten anzurufen. Deswegen würde ich sagen, der Informationsfluss ist vor Ort leichter als im Home Office. Das ist meine Erfahrung jetzt.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 27 - 29 (0)</p> <p>Hilft dir das was, auch wenn du im Büro sitzt, dass du mit den Leuten, die zuhause sitzen, in Kontakt zu bleiben?</p> <p>RO: Ja, sicher. Auch bei uns sind Leute im Home Office, mit denen man täglich zu tun gehabt hat, wo intensiv zusammengearbeitet wird und wo wir immer noch intensiv zusammenarbeiten. Da ist die Kontaktpflege ja ganz wichtig, damit der Informationsaustausch auch problemlos läuft.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 64 - 65 (0)</p>	<p><i>RO zu Informationsbedürfnis:</i></p> <p><i>Höheres Informationsbedürfnis im Home Office</i></p> <p><i>Entfall der Face to Face Kommunikation</i></p> <p><i>Keine direkte Nachfrage</i></p> <p><i>Hemmschwelle, um wegen Kleinigkeiten nachzufragen</i></p> <p><i>Kontaktpflege zu engen Kolleginnen ist wichtig</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>MH: Ich muss ehrlich sagen, mich interessiert das nicht so sehr. Das war vorher schon so und das ist jetzt auch noch so. Das Bedürfnis ist eher gering ausgeprägt.</p> <p>Transkript3_PMH_Masterarbeit_SH_ : 54 - 54 (0)</p> <p>PH: Bei uns funktioniert der Informationsfluss relativ gut. Deshalb erkenne ich da keinen Unterschied. Ist aber vermutlich von der Abteilung abhängig.</p>	<p><i>PH zu Informationsbedürfnis:</i></p> <p><i>Informationsfluss funktioniert gut, kein Unterschied.</i></p> <p><i>Transkript3_PMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 55 - 55 (0)	
AL_Arbeitsleistung\ AIIF_Information\ Vergleich Informationsstand vor und während der Pandemie		
	<p>NM: Ich glaube, es wird schwieriger, je mehr Leute involviert sind. Wo man früher sehr sich mündlich austauschen konnte und von einem Platz zum anderen ist, muss man jetzt irgendwie schauen, dass man alle in einen Call versammelt. Das führt jetzt zu mehr Einzelgesprächen und einem ungleichen Informationsstand. Also ich glaube, das ist schon schlechter geworden. Aber es ist für mich so, dass je mehr Leute im Projekt involviert sind, desto auffälliger ist das.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 48 - 48 (0)</p> <p>NM: Das ist echt eine gute Frage. Ich glaub, es ist ungefähr gleich. Es haben sich einfach nur die Umstände geändert.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p>	<p><i>NM zu Informationsstand während der Pandemie: Gleichgeblieben. Je mehr Leute, desto schwieriger. Organisatorischer Aufwand, dadurch mehr Einzelgespräche und asynchroner Informationsstand. SS zu Informationsstand während Pandemie: Er ist während der Pandemie höher geworden, weil engere Zusammenarbeit mit Geschäftsführung. Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>PH: Das kannst du jetzt so nicht vergleichen, weil vor der Pandemie war bei uns die allgemeine Unternehmensinformation also Intranet gar nicht so ausgebaut. Das heißt über allgemeine Informationen zum Unternehmen waren wir schlechter informiert. Bei anderen Themen persönlicher Natur wie „Wer verlässt das Unternehmen“ oder Tratsch und Klatsch, da waren wir vor der Pandemie besser informiert.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 48 - 48 (0)</p>	<p><i>PH zu Informationsstand während Pandemie: Durch das neue Intranet ist er jetzt besser geworden. Bei persönlichen Themen war der Informationsstand vor der Pandemie höher. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Aber nicht das Gefühl, dass dadurch, dass ihr auf Face to Face Kommunikation verzichten müsst, dass ihr weniger über euer Unternehmen wisst oder dass ihr weniger Informationen bekommt?</p> <p>ET: Nein.</p>	<p><i>ET zu Informationsstand während Pandemie: Ist nicht geringer geworden SK Informationsstand während Pandemie:</i></p>

	<p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 49 - 50 (0)</p> <p>SK: Also Buschfunk ist bei uns vor allem in WhatsApp-Gruppen. Ich glaub, es wäre auch kein Unterschied, weil von meinen Mit-Auszubildenden ist jeder in einer anderen Stationen. Das heißt, du triffst nicht so viele. Aber klar, man kriegt da weniger mit, weil es das gemeinsame Rauchen, Kaffee trinken und so nicht mehr gibt. Im Endeffekt die Sachen, die man zu zweit beredet, die beredet man immer noch zu zweit und so gruppenmäßige Neuigkeiten oder "Der hat gekündigt" oder so, das ist bei uns in WhatsApp-Gruppen noch so.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 51 - 51 (0)</p>	<p><i>Von Abteilungen, in denen man nicht arbeitet, bekommt man weniger mit, das ist aber nicht so wichtig.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>HK: Also ich habe vorher schon das Gefühl gehabt, dass ich wenig informiert bin. Was auch daran liegt, dass ich extrem wenig Stunden für das Unternehmen arbeite. Deshalb fehlen mir sowieso Informationen, aber jetzt habe ich teilweise echt das Gefühl, dass ich gar nicht mehr informiert bin über bestimmte Sachen.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 126 - 126 (0)</p> <p>JR: Ich find auch mit unseren Projekten, ich mein der Dominik der brieft uns zwar immer mit unseren Projekten, aber ich hab keine Ahnung was die Hannah macht derzeit. Und das war im Büro einfacher irgendwie mitzubekommen ok die Tinty arbeitet an dem und die Hannah arbeitet an dem. Manchmal habe ich das Gefühl, Hannah und ich sind gar keine Arbeitskolleginnen mehr, weil ich gar nichts mehr weiß.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 132 - 132 (0)</p>	<p><i>HK zu Informationsstand während Pandemie:</i></p> <p><i>Vor der Pandemie schon Informationslücken, die sind während der Pandemie nicht besser geworden.</i></p> <p><i>JR zu Informationsstand während Pandemie:</i></p> <p><i>Soziale Distanz: Das Gefühl, Kolleginnen aus anderen Abteilungen sind gar keine Arbeitskollegen mehr.</i></p> <p><i>Es gibt keine Kommunikationsstrategie.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Was ein bisschen vielleicht bei uns aufgetaucht ist seit wir auf remote sind, ist, dass wenn man im Büro ist. Normalerweise ist es so, dass die Jobs reinkommen von den Kundenberatern, und dann aufgeteilt werden und dann bekommt jeder mit wer wie viel zu arbeiten hat. Und was schon ein Nachteil ist, dass manchmal so an meinem Chef vorbei gearbeitet wird und dann kriege ich irgendwie total viele Aufgaben und er weiß überhaupt nicht, was meine Arbeitslast ist. Das ist eigentlich schon oft der Fall jetzt mittlerweile.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 23 - 23 (0)</p>	<p><i>LO zu Informationsbedürfnis:</i></p> <p><i>Die Auslastung einzelner Kolleginnen ist im Home Office schwieriger nachzuvollziehen.</i></p> <p><i>Vorgesetzter braucht direktes Feedback, um Arbeitslast zu besprechen.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIIIF_Information\ Beispiel Informationsstand während Pandemie</p>	<p>PH: Kommt drauf an wie es angenommen wird. Es ist bei uns so, dass diejenigen, die in der Organisationsentwicklung dabei waren, das besser annehmen als diejenigen, die schon länger dabei sind und das ist beim Familienunternehmen so, dass da viele meinen, dass man sowas im Unternehmen nicht braucht. Die nehmen das dann schlechter an und informieren sich auch weniger.</p>	<p><i>PH Beispiel zu Informationsstand während Pandemie:</i></p> <p><i>Viele langjährige Mitarbeiterinnen nehmen neue Kommunikationstools nicht an.</i></p> <p><i>Transkript3_PMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 50 - 50 (0)</p>	
	<p>HK: Also ich musst eine Presseaussendung schreiben für ein Projekt von dem ich noch nie was gehört habe. Das ist schon ok, wenn man jemanden hat, der einen brieft. Aber auf der anderen Seite ist es auch echt lächerlich, wenn man in einer Agentur arbeitet und noch nie was von dem Projekt gehört hat. Das ist dann irgendwie, da fehlt was, da ist was zu spät. Finde ich persönlich und das macht schon deutlich, dass ich noch weniger mitbekomme als vorher. Bei bestimmten Projekten weiß ich nicht mal, dass es sie gibt.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 126 - 126 (0)</p> <p>HK: Und sonst informationsmäßig gab es heute das Beispiel, dass wir Sachen geschickt bekommen, ohne Informationen dazu. Das ist echt schlecht.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 132 - 132 (0)</p> <p>HK: Aber gut, das von heute ist dann Next Level. Da gab es dann ja doch Informationen, aber nicht genug. Also es ist eine ganz komische Mischung. Und das sieht man einfach, dass sich bei uns niemand Gedanken darüber macht: Wer weiß was. Was wird wem kommuniziert? Da fehlt es bei uns einfach an einer Kommunikationsstrategie.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 134 - 134 (0)</p>	<p><i>HK Beispiel zu Informationsstand während Pandemie:</i></p> <p><i>Oftmals fehlt zu gewissen Informationen der Kontext, weil asynchrone Informationsflüsse herrschen.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIOR_Orientierung\ Soziale Distanz</p>	<p>MH: Mein Job ist sowieso befristet. Von dem her war ich nie wirklich so verbunden zum Beruf, dass ich jetzt sage: Ich möchte mehr dahinter sein und mich tiefer mit den Forschungen von Kolleginnen befassen.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 101 - 101 (0)</p>	<p><i>MH zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Befristetes Angestelltenverhältnis, deshalb ist die Bindung zum Unternehmen nicht wirklich groß.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Und ich finde nicht unbedingt, dass man den Bezug zum Unternehmen verliert, aber zu manchen Mitarbeitern, mit denen man halt nie was zu tun hat. Also ich mein, wann hab ich zB mit dem Projektmanagement direkt etwas zu tun? Oder wenn mit dem Chef, das passiert ja eigentlich nicht.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 36 - 36 (0)</p>	<p><i>LS zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Der Bezug zum Unternehmen geht nicht verloren, aber zu Arbeitskolleginnen in anderen Abteilungen.</i></p> <p><i>LO zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>ZB Videokonferenzen helfen dabei, die Bindung zum Unternehmen und zu Kolleginnen aufrecht zu halten.</i></p> <p><i>Jedoch zu viele Videokonferenzen bei ihnen.</i></p>

	<p>LO: Ich finde es ja schon gut, Videocalls zu haben, wo man die Leute direkt sieht. Es bindet einen ja doch ein wenig mehr an die Arbeit, wenn man die Leute sieht. Das finde ich schon gut. Ich finde es bei uns nur zu viel. Es ist ja auch irgendwie witzig, man sieht die Leute ja in ihrem privaten Umfeld, was man sonst nicht tut.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 78 - 78 (0)</p>	<p><i>Man lernt Kolleginnen neu kennen: Sieht sie im privaten Umfeld</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>RO: Ja, Motivation war kein Unterschied. Ich hab's am Anfang angenehm gefunden, dass quasi die ganze Reisezeit weggefallen ist. Da hat man eigentlich dann entweder mehr Zeit für die Arbeit gehanbt oder dann hat man halt mehr Freizeit gehabt. Das war positiv. Aber irgendwann hat man dann schon das Gefühl gehabt, dass man dann schon ein bissl Distanz zum Unternehmen entwickelt. Aber klar. Man ist nicht im Büro, man sieht die Kollegen nicht. Man verständigt sich nur über Video. Da baut man ganz automatisch eine gewisse Distanz auf. Also wenn du jeden Tag in das Büro spazierst und informellen Tratsch hast mit deinen Kollegen et cetera und ich mein, mit Arbeitskollegen redet man in erster Linie über das Unternehmen. Von dem her hat es da schon eine gewisse Distanz gegeben.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 35 - 35 (0)</p> <p>RO: Und was ich halt ein wenig besser machen würde, dass sich die einzelnen Abteilungen ein bisschen besser organisieren. Man macht halt einmal in der Woche am Abend z.B. statt zu arbeiten einfach nur eine Stunde um sich informell auszutauschen, was man halt sonst so in den Kaffeepausen gemacht hat. Während der Arbeitszeit. Damit die damit die Kollegen im Homeoffice den Kontakt nicht ganz verlieren und sich dann auch zugehörig fühlen.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p>	<p><i>RO zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Gefühl, Distanz zum Unternehmen aufzubauen, weil man nicht im Büro ist und die Kollegen nicht sieht.</i></p> <p><i>Informelle Austausch mithilfe eigener Konferenzen könnte besser sein, beispielsweise mit fixen Terminen.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SS: Über Privates glaube ich weniger. Eher kompensiert auf die Momente, wo wir uns wirklich Zeit dafür nehmen.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 123 - 124 (0)</p>	<p><i>SS zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Über Privates wird weniger gesprochen im Home Office</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>CS: Da ist das aber weniger so wie beim Daniel, wo wichtige Informationen weitergegeben werden, sondern das ist daraus entstanden, dass wir uns regelmäßig sehen wollten und persönlich miteinander reden können</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>CS zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Regelmäßige Meetings des ganzen Teams für den sozialen Austausch</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>MH: Das Einzige ist halt, dass man weniger in Interaktion kommt. Also mit den Angestellten bzw. mit der Arbeitsgruppe. Wenn ich im Keller war, habe ich meistens Leute getroffen mit denen ich gesprochen habe.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 52 - 52 (0)</p> <p>PH: Doch schon, aber nur über die Arbeit. Und nur im Team. Zum Beispiel haben wir mit der ganzen Abteilung zu festen Zeiten unsere Kaffeerunden.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 75 - 75 (0)</p> <p>PH: Das haben wir früher gemacht. Aber jetzt über Teams machen wir es nur mehr in der Fachabteilung bei uns im Vertragsmanagement. Wir sind zu viert. Und die kaufmännische Abteilung sind über zwanzig Leute.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 77 - 77 (0)</p> <p>MH: Bei uns trifft man sich wenn dann nur mit Studienassistenten. Mit den anderen hat man nicht so viel Kontakt gehabt. Und jetzt ist es gleich, man trifft sich einmal in der Woche über Zoom und spricht über das Studium plus über die Arbeit und auch über Privates. Und da reden wir über Dinge, die wir machen müssen. Im Großen und Ganzen sind die aber eher informeller gestaltet.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 78 - 80 (0)</p> <p>SH: Findest du das wichtig?</p> <p>MH: Ja, ist es schon. Man bleibt in Kontakt. Und man möchte schon mit Arbeitskollegen reden.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 81 - 82 (0)</p>	<p><i>MH zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Weniger soziale Interaktion im Home Office</i></p> <p><i>PH zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Es gibt in der eigenen Abteilung eigene Meetings, die die Kaffeepause ersetzen. Das gibt es nicht fürs ganze Unternehmen.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>SK: Aber an sich finde ich, hat man oft mit den jeweiligen Kollegen eigene Kommunikationswege aufgebaut und die haben einem eigentlich geholfen, sich zu strukturieren. Aber das kam bei mir überhaupt nicht von oben, sondern dadurch, dass ich mir einfach überlegt hab, wem schreibe ich wie, sodass ich schnell eine Antwort krieg. Wen muss ich anrufen? Und bei wem weiß ich, er hat Slack auch auf dem Handy und sieht die Nachricht innerhalb von 10 Sekunden. Aber auf jeden Fall sind diese Netzwerke natürlich super wichtig, am Anfang habe ich alles über Mails gemacht und ich finde, man fühlt sich da blöd gesagt, einfach sehr allein an seinem Tisch. Und durch diese schnellen Nachrichten und nicht jedesmal ein Hallo xxx und liebe Grüße xxx. Das gab es früher nicht so dass man Leuten auch mal schnell Nachrichten geschrieben hat wie "Passt das Bild?" oder "Ist die BU wieder in Ordnung?" oder "Gibst du mir schnell die Nummer von xxx". Das war früher nicht ganz so entspannt wie das mündliche im Büro. Deshalb finde ich die Chats jetzt total wichtig, weil du einfach schnell mal daherreden kannst und nicht drauf achtest: "Ah ist da ein Rechtschreibfehler drin in der Mail, voll peinlich in dem Business bla bla bla". Anstattdessen hat man dieses entspannte WhatsApp Level und das finde ich tut gut, weil's einfach ein bisschen schneller ist, direkter ist, ehrlicher ist.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 19 - 19 (0)</p> <p>ET: Die Mails sind doch immer sehr formell und mir ist z.B. aufgefallen, dass ich mit jedem, mit dem ich auf Teams Kontakt hatte, der jetzt außerhalb von unserem Büro ist, sofort auf einem anderen Level bin als wenn ich mit jemanden über zwei Monate hinweg nur per Mail schreibe.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)</p> <p>SK: Und es hat komplett die Unternehmensstruktur bei uns aufgewühlt, weil das so viel mehr Beteiligung, so viel mehr Demokratie, so viel mehr Kritik seitdem zulässt, weil halt auch mal ein Volontär einfach sagt: Hey, ich fand's richtig blöd, wie wir beim Artikel über diesen jüdischen Künstler umgegangen sind. Und ich schäme mich da auch ein bisschen für meine Zeitung und solche Sachen. Das gab's früher nicht und deswegen wird das auch wieder eingestampft werden nach der Pandemie, weil ihnen das einfach zu anstrengend wurde, dass wir teilweise anderthalb Stunden diskutieren, streiten, die Chefredaktion sich auf einer ganz anderen Ebene rechtfertigen muss. Das ist bei uns ein riesen Umbruch, den so glaube ich keiner gesehen hat, den alle Jungen natürlich sehr begrüßen, die Alten richtig scheiße finden, weil die sich wirklich darüber aufregen, dass junge Menschen so überhaupt das Recht haben, nach zwei Jahren das Unternehmen zu kritisieren. Und da wurden Strukturen komplett durcheinandergewirbelt und ich bin mir ziemlich sicher, dass das alles durch die Konferenz ausgelöst wurde. Ich kannte ja auch zwei Jahre lang die alte Konferenz und ich hab auch mal nachgefragt und dann hieß es, dass das wieder rückgängig gemacht wird. Ich verstehe es auch. Es ist unfassbar viel Kraft und</p>	<p><i>SK zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Eigene Kommunikationswege mit Kolleginnen geschaffen, die Struktur erlaubt haben.</i></p> <p><i>Chats sind für die soziale Interaktion wichtig, hier ist der Umgang entspannter.</i></p> <p><i>Im Gegensatz lässt Kommunikation via Mail keine soziale Interaktion zu.</i></p> <p><i>Mehr Demokratie im Unternehmen durch einfachere Beteiligung an Videokonferenzen.</i></p> <p><i>Früher gab es eine größere Hemmschwelle an solchen Konferenzen teilzunehmen, beispielsweise aufgrund von Dresscodes.</i></p> <p><i>Zum Unternehmen konnte dadurch eine engere Bindung aufgebaut werden.</i></p> <p><i>Zu den Kolleginnen wurde die Bindung etwas schwächer.</i></p> <p><i>ET zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Emotionale Bindung über E-Mail nicht aufbaubar.</i></p> <p><i>Distanz hat sich abgebaut, weil Kommunikation eine wichtigere Rolle eingenommen hat.</i></p> <p><i>Austausch mit Vorgesetzten ist in der Pandemie häufiger geworden. Man spricht mit Kolleginnen, zu denen man sonst eigentlich nicht durchdringt. Dadurch entsteht mehr Wertschätzung.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
--	--	---

Energie und Zeit, die da reingeht. Aber gleichzeitig bringt uns das auch auf eine ganz andere Ebene und man kriegt so viel mehr mit von der eigenen Zeitung. Und wir haben zum Beispiel auch jeden Tag eine Blattkritik. Das heißt, eine Person muss jeden Tag online via Konferenz die ganze Zeitung kritisieren. Das gab es bei uns davor so auch nicht. Also es hat sich wirklich bei uns wahnsinnig viel getan dadurch und ich hab's Gefühl, man kennt inzwischen die Leute im Haus, man kennt die Standpunkte, man mekrt auch mal, wie ambivalent vieles ist. Das war früher alles eher hinter verschlossenen Türen, weil es einfach gar nicht die eine Ebene gab in einem so großen Unternehmen. Da triffst du nie alle, nicht mal die Weihnachtsfeiern war zentral. Und jetzt haben wir mal eine Zentrale Zusammenkunft. Das hat bei uns total viel verändert. Das fand ich bei uns eigentlich am spannendsten mit der Digitalisierung. Und wie gesagt, ich bin gespannt, weil ich glaube, es wird auch ziemlich viel Protest geben, wenn dieses Format wieder eingestampft wird. Weil du dann einfach auch gar nicht die Möglichkeit hast, dich zu beschweren. Weil es ist was anderes ins Büro der Chefredaktion zu gehen und zu sagen: "Hey, das ist nicht richtig!" oder wenn sich jetzt im Gegensatz zehn junge Leute zusammensetzen und sagen: "Hey, wir wollen reden. Uns hat das und das nicht gepasst, was in der Konferenz gesagt wurde. Wir fühlen uns da einfach angegriffen und nicht ernst genommen."

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)

SK: Es ist so ein bisschen beides. Du bist von deinem Team weiter weg, eindeutig. Dadurch, dass du teilweise dein Team einfach im Alltag gar nicht zu Gesicht bekommst. Da macht man ja sein eigenes Ding. Nur zum Unternehmen im Allgemeinen, als Unternehmen und Arbeitgeber, haben wir glaube ich seit Corona eine deutlich engere Bindung, weil wir einfach diese Konferenzen haben.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 30 - 30 (0)

ET: Ehrlich gesagt finde ich, dass sich die Distanz bei uns abgebaut hat. Für mich persönlich war es nochmal eine außergewöhnliche Situation, in einem Beruf zu arbeiten, der eben ohnehin in einer Fremdsprache stattfindet, wo der Chef eben auch eine andere Muttersprache hat und wo ohnehin schon mal eine gewisse Distanz herrscht. Jetzt nicht nur hierarchisch, sondern eben auch durch die Sprache. Und ich hatte zu Beginn meine Schwierigkeiten, mich mit ihm zu unterhalten, vor allem wenn es darum ging, wenn ich irgendwie Fragen hatte oder was auch immer, damit das richtig ankommt bei ihm. Und durch Teams und durch das Home Office wurde die Kommunikation eigentlich nochmal wichtiger und noch einmal intimer. Intimer in dem Sinne, dass es wirklich nur wir beide waren. Das hat mir schon die Distanz genommen. Wir kommunizieren um einiges effektiver und besser als vor der Pandemie. Das mit der Distanz, dass sich die reduziert hat, finde ich trifft auch auf das ganze Netzwerk zu. Weil zum Beispiel zusätzlich zur Pandemie, kommt bei uns dazu, dass die

Generaldirektorin seit zwei Jahren eine neue ist in Frankreich. Und die dürfte das Unternehmen generell komplett umstrukturiert haben. Das war früher nochmal um einiges konservativer. Und der ist extrem wichtig, dass die Zentrale für die Büros weltweit greifbar ist. Und was sie zB eingeführt hat und wo wir in Österreich das erste Büro waren mit dem sie das dann gemacht hat, war, dass sie über Teams Treffen organisierte mit den jeweiligen Büros. Dort wird dann besprochen, wie das Büro auf dem Markt performt. Wo sind die Schwächen? Wo sind die Stärken? Wer macht was und wer ist wofür zuständig. Wie ist so der Ausblick nach Corona. Und das hat mit ihr stattgefunden und mit ihrem Generalsekretär. Und ich habe mit Kollegen gesprochen, die schon über 10 Jahre im Büro sind, und die haben gesagt, das war im Prinzip total revolutionär, dass du mit so einer hohen Person, die eigentlich nicht greifbar war, in einem Call sozusagen Face to Face sprechen kannst. Und insofern glaube ich schon, dass bei uns die Distanz auf allen Ebenen sich reduziert hat durch das Ganze.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 32 - 32 (0)

SK: Also ich hab da irgendwie über das alles noch nie so nachgedacht. Aber wenn du das so sagst, ist es bei uns auch so, dass du sonst schon nervös warst, wenn der Chefredakteur im selben Flur stand wie du - früher. Und jetzt sieht man den halt jeden Tag, wenn man will und bekommt so viel mit von dem was er redet. Und dadurch hab ich ein viel weniger distanziertes Verhältnis, weil es einfach die Personen so viel nahbarer macht. Das ändert nichts daran, dass man natürlich großen Respekt hat. Aber man hat das Gefühl, man hat ein Bild von der Person und ich muss ehrlich sagen, ich hatte teilweise nicht mal eine Ahnung, wer die neuen Chefredakteurinnen sind. Die eine ist in Österreich, die andere in der Schweiz und da hat man gar nicht so viel mitbekommen. Jetzt kenne ich ihre Standpunkte, ich weiß wie die auf welche Themen reagieren. Sowas gab's bei uns früher nicht, also das ist schon auch echt ein bisschen revolutionär. Dass man eben so viel von diesem Menschen mitbekommt. Und ich glaube auch, dass die es gar nicht gewohnt sind, sich vor so einer Menge von Menschen regelmäßig zu äußern, weil die oberen Etagen ein bisschen aufgebrochen sind in der Kommunikation und alles mehr nach unten strömt.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 33 - 33 (0)

SK: Nein. Also ich glaube, ich könnte an einer Hand abzählen, wie viele Videokonferenzen ich bis jetzt mit Kollegen hatte. Allerdings kann es gut sein, dass sich das noch mehr etabliert. Das ist einfach noch Gewohnheit bei uns, glaube ich.

Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 43 - 43 (0)

	<p>ET: Also mir gehts genauso ab. Weil es eben nochmal was anderes ist, aber es ist bei uns schon auch so, dass wir das insofern kompensieren, dass wir uns dann eben entweder innerhalb eines Teams-Call, der ohnehin nötig ist wegen weil Thema das wirklich den Job betrifft zusammenrufen, oder manchmal ruft man einfach an, also die, mit denen man sich besonders gut versteht. Dann, wenn man merkt derjenige ist grad online. Und das ist bei uns meistens ganz selbstverständlich mit Video.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 45 - 45 (0)</p>	
	<p>LO: Also mit den engeren Kollegen treffe ich hin und wieder zum Spazieren und sonst schreiben wir halt Nachrichten hin und her. Also das passiert schon, auch der Austausch. Aber sicher, es ist nicht dasselbe wie vorher beim zusammen Kochen oder sonst irgendwas.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 32 - 32 (0)</p> <p>LO: Was mein Chef versucht hat einzuführen ist glaube ich alle zwei Wochen so ein Jour Fixe am Freitag um fünf bis sechs. Und das hatten wir im Büro früher schon hin und wieder, wenn jemand Geburtstag hatte oder so, aber jetzt ist es ein bisschen erzwungen. Alle sitzen zusammen, alle müssen jetzt irgendwie gut aufgelegt sein und müssen was zum Trinken haben.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 32 - 32 (0)</p> <p>LS: Ja, also das mit dem Jour Fixe haben wir auch alle 2 Wochen, aber bei uns zum Glück am Mittwoch, nicht am Freitagabend. Und das mit dem Erzwungenem das kann ich unterschreiben. Also manchmal ist schon ein bisschen merkwürdig, weil gerade wenn man so viele Teilnehmer hat, dann redet der eine dem anderen rein, weil er dachte, dass er fertig ist. Dann hört man nichts und dann gibt's irgendwie ein Wirrwarr und dann redet mal 10 Sekunden gar keiner, weil man das nicht möchte. Es ist schwierig. Manchmal. Ja, aber so bei den Meetings in den kleineren Gruppen. Ich sag jetzt mal so sechs Leute. Also das funktioniert eigentlich ganz gut, weil wir meistens, bevor wir über das Business reden, halt auch noch ein wenig tratschen. Das finde ich schon eigentlich ganz wichtig, ehrlich gesagt. Dass das nicht ganz zu kurz kommt, dass man sich im Home Office auch noch austauschen kann.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 33 - 33 (0)</p>	<p><i>LO zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Soziale Interaktion hat sich zwar geändert, aber ist nicht unbedingt schlechter geworden.</i></p> <p><i>Informelle Meetings initiiert von der Geschäftsführung wirken mehr gewollt als gekonnt.</i></p> <p><i>Distanz hat sich nicht geändert, aber der Wunsch wieder einmal ins Büro zu kommen ist groß. Ein Mix aus Home Office und Bürozeiten wäre ideal.</i></p> <p><i>LS zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Auch hier: Regelmäßige informelle Meetings initiiert von der Geschäftsführung wirken mehr gewollt als gekonnt.</i></p> <p><i>In kleineren Runden gibt es am Ende von formellen Gesprächen Zeit für Informelles</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>LO: Also von mir persönlich nicht. Ich glaube nicht, dass ich mich mehr oder weniger distanzriere. Im Gegenteil, es ist vielleicht eher so, dass ich mir dann halt wieder mal wünsche ins Büro zu kommen. Und dass ich mir eigentlich grad dann denke: Ach, ich will das eigentlich überhaupt nicht selbstständig von zu Hause aus zu arbeiten. Ich will jetzt einfach wieder mal Leute treffen. So das komplette Home Office, die ganze Zeit zu Hause zu sein, das wird mir nicht fehlen. Aber die Freiheit zu haben, hin und wieder von zuhause aus zu arbeiten, ist schwer mir dann wieder zu nehmen mit.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 35 - 35 (0)</p>	
	<p>HK: Das andere ist. Ja natürlich ist mehr Abstand und du hast weniger Möglichkeit mit jemanden zu sprechen und es ist jedes Mal ein Umweg notwendig bevor du mit irgendjemanden was absprichst. Und ich hab das Gefühl, dass das dazu führt, dass man sich selbst fragt: Frage ich zu viel? Nerve ich die Menschen eigentlich zu viel? Einfach weil man sich denkt: Ok ich schreibe jetzt nicht noch eine E-Mail, ich schreibe nicht noch eine Chat-Nachricht. Und im anderen Rahmen, also im Büro, hättest du einfach die Frage gestellt und es wäre nichts Umständliches dabei gewesen wo du dir nachher die Frage stellst: Stör ich irgendjemanden?</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 82 - 82 (0)</p> <p>Also wir sprechen, eigentlich, sobald wir arbeiten sind wir in unserem Team fast ständig, also viel auf Slack in Kontakt. Wir haben auch auf WhatsApp eine eigene Chatgruppe für meine zwei nächsten Kolleginnen und auch eine Gruppe fürs Unternehmen.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 112 - 112 (0)</p> <p>HK: Ich finde es kommt sehr drauf an. Mit Sarah und Niki (Arbeitskolleginnen) rede ich eigentlich fast noch genau so viel. Wobei es echt anders ist und wir jetzt auch gesagt haben, es wird echt Zeit, dass wir uns wieder einmal sehen. Aber zum Beispiel mit Janika, mit der ich im Büro eigentlich schon spreche, spreche ich jetzt so gut wie gar nix und da denke ich mir dann schon manchmal ouh ok, hmmm... Also das fehlt dann schon irgendwie. Und mit Anna (weitere Arbeitskollegin) hatte ich noch länger als mit Janika keinen Kontakt mehr. Und das ist schon komisch, ja.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 114 - 116 (0)</p> <p>JR: Ja, bin da voll deiner Meinung. Also den meisten Kontakt habe ich mit Dominik. Und das ist im Büro nicht so, weil er oben sitzt. Und ich bin ja sehr oft auch in den Hub gegangen, um mit den Kolleginnen zu quatschen. Und das habe ich jetzt gar nicht mehr. Und ich find man merkt es nach jedem Stand-Up-Meeting, da vermisste</p>	<p><i>HK zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Kommunikation muss organisiert werden, was sie komplizierter macht.</i></p> <p><i>Hemmschwelle bei jemanden wegen Kleinigkeiten nachzufragen.</i></p> <p><i>Chat ist enorm wichtig für den Austausch.</i></p> <p><i>Zu Kolleginnen der eigenen Abteilung ist der Kontakt aufrecht geblieben.</i></p> <p><i>Zu Kolleginnen anderer Abteilungen ist der Kontakt abgebrochen.</i></p> <p><i>JR zu soziale Distanz:</i></p> <p><i>Mittagspause fehlt. Nach jedem Meeting mit allen Kollegen vermisst sie die Zeit im Büro.</i></p> <p><i>Wenn man sich in der Arbeit wohl fühlt, dann ist das auch für den Geist und die Leistung besser.</i></p> <p><i>In Videokonferenzen wird mehr Zeit verschwendet als in der Face to Face Kommunikation im Büro.</i></p> <p><i>Face to Face kann nicht ersetzt werden, auch wenn Videokonferenzen ein Mittel gegen soziale Isolierung sind.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>ich die Kolleginnen. Also da vermisse ich einfach das reden. Es ist voll schade, weil in den Pausen sitzen wir alle zusammen und das gibt es jetzt gar nicht mehr.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 117 - 117 (0)</p> <p>HK: Ich find das irgendwie ganz interessant, weil bei Arbeitskollegen denkt man oft nicht so sehr drüber nach, sind das jetzt meine Freunde oder nicht. Als wie beispielsweise bei den Leuten, bei denen man das so für sich definiert hat. Und durch das, dass wir jetzt so lange im Home Office sind, hab ich da drüber angefangen nachzudenken. Ja, ich mag alle so gern, und das war mir vorher schon bewusst, aber jetzt ist es noch viel mehr da. Und ich denke mir dann immer so: Aber ah, ja, irgendwie ist es jetzt auch unangenehm, weil du musst jetzt mehr auf die Menschen zugehen. Als wie wenn du sie sowieso sehen würdest. Dadurch dass mehr Distanz da ist, ist die Überwindung auch größer mit jemanden in Kontakt zu treten.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 123 - 123 (0)</p> <p>JR: Ich glaube nicht, dass es Face-to-Face ersetzen kann, aber ich glaube schon, dass es hilft, wenn man voneinander getrennt ist, dass man so kommuniziert. Natürlich ist es nervig, wenn das Internet weg ist. Das passiert dem Dominik so oft im Video Jour Fixe, dass er einfach weg ist und dann warten wir 10 Minuten bis er wieder zurück ist. Also da vergeht dann auch sehr viel Zeit. Und ich finde auch, wie die Hannah gesagt hat, dass man den persönlichen Bezug nicht mehr hat. Es ist halt einfacher miteinander zu reden, wenn man sich persönlich sieht.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 180 - 180 (0)</p> <p>HK: Aber ich finde, das kommt bei uns auch voll darauf an, weil ich hab nicht das Gefühl, dass bei uns irgendjemand mega bürokratisch oder streng wäre. Also wenn jemand abgelenkt ist, dann nimmt man das bei uns im Team nicht böse. Von daher, ja, ist es bei uns halt voll ok. Aber das kann sich anderswo schon anders auswirken.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 204 - 204 (0)</p>	
	<p>RO: Wir machen jetzt glaube ich einiges richtig. Sprich es gibt immer wieder Videobotschaften des CEOs, der über die letzten Geschehnisse informiert, das wird eigentlich einmal monatlich jetzt sogar gemacht, über die Entwicklung der Bank, über die zukünftigen Ziele oder über Ereignisse in der Vergangenheit.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p>	<p><i>RO zu Orientierung:</i></p> <p><i>Videobotschaften vom CEO geben gute Einblicke in das Unternehmensgeschehen und Ziele.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>

<p>AL_Arbeitsleistung\ AIOR_Orientierung\ Vertrauen ins Unternehmen</p>	<p>JR: Ich weiß nicht. Es war eine Zeit lang, also mir ging es so, da hatte ich keine Ahnung wie es der Firma geht. Und da war auch die Frage: Ok, muss ich mir einen neuen Job suchen? Und das ist die Information, die irgendwie fehlt? Also der Andi (Agenturleiter) versucht eh, uns jeden zweiten Mittwoch zu informieren. Aber so richtig Vertrauen ist nicht da. Vor allem auch wie bei diesem Dokument heute. Das ist einfach sehr suspekt gewesen und natürlich denkt sich jeder was ist das und das hat mich sehr nervös gemacht dieses Dokument? Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 136 - 138 (0)</p> <p>HK: Naja, es ist ja nicht gesunken. Es war immer schon schlecht. Aber ja, du hast recht. Es liegt an unserer Kommunikation. Ich bin ein Mensch, der extrem auf Kommunikation aus ist, weil ich das auch studiert habe. Und ich denk mir immer: Man, was könnte man da alles besser machen. Und ich bin es jetzt von uns schon gewohnt, dass extrem viel nicht kommuniziert wird. Dass Dinge falsch kommuniziert werden und was ich jetzt nicht mehr ernst nehmen kann, aber was ein Problem ist, ist, dass unser Chef auch allen etwas anderes erzählt und dann spielt er die Leute gegeneinander aus. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 141 - 144 (0)</p> <p>HK: Und ersetzen? Ja, aber die emotionale Komponente fehlt dann einfach. Ich denke mir, es ist sehr schwierig in einem Unternehmen zu arbeiten, wenn man die Menschen davor im Prinzip nie gesehen hat. Weil da dann einfach irgendwo eine Vertrauensbasis fehlt, die man persönlich aufbaut. Aber ich finde in Videokonferenzen baut man die nicht so auf wie sonst. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 176 - 176 (0)</p>	<p><i>JR über Vertrauen ins Unternehmen:</i> <i>Lange Zeit keine Ahnung wie es um das Unternehmen steht.</i> <i>Fehlende Information hat für Unsicherheit und Vertrauensverlust gesorgt.</i> <i>HK über Vertrauen ins Unternehmen:</i> <i>Offene Kommunikation würde sich gut auf das Vertrauen auswirken, die fehlt jedoch im Unternehmen.</i> <i>Soziale Komponente ist wichtig für Vertrauen und schwer auf Distanz zu bewerkstelligen.</i> Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIPR_Produktivität\ Gleichgeblieben</p>	<p>PH: Von der Produktivität her sehe ich keine Einschränkungen, im Gegenteil wegen des Großraumbüros. Und ich finde auch in gewisser Hinsicht braucht man persönliche Kontakte im Unternehmen, aber mit der Aufteilung sehe ich da keinen Nachteil. Es gibt ja auch Personen, die in der Firma Probleme mit der Produktivität haben und die können daheim ja auch unproduktiv sein. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 61 - 61 (0)</p> <p>MH: Bei mir ist es eigentlich so, dass sich die Routine nicht geändert hat. Dementsprechend auch die Motivation. Bei 10 Stunden ist das nicht so viel, da ist das nicht so schlimm. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 62 - 62 (0)</p>	<p><i>PH über Produktivität:</i> <i>Gleichgeblieben.</i> <i>Produktivität ist auf persönliche Eigenschaften zurückzuführen und nicht auf den Arbeitsplatz.</i> <i>MH über Produktivität:</i> <i>Gleichgeblieben.</i> <i>Routine ist gleichgeblieben, damit auch die Produktivität</i> Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</p>

	<p>JR: Ja also schwer. Überhaupt in der Videoabteilung um überhaupt voranzuarbeiten. Weil ich brauch ja den Dominik – also meinen Head – immer wenn er etwas anschauen muss und da war eben die Situation wie machen wir das am besten online? Im Büro kannst du ihn dir einfach holen und er schaut sich das an. Und hier (Home Office) braucht es ewig bis er sich das anschaut. Aber jetzt nach ein paar Monaten haben wir eigentlich einen guten Weg gefunden, der auch schnell ging. Und das hat eigentlich gepasst dann. Also am Anfang wars schwer, aber dann ging es voran.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 68 - 68 (0)</p>	<p><i>JR über Produktivität:</i></p> <p><i>Gleichgeblieben.</i></p> <p><i>Umstellung auf neue Routine hat sich negativ auf die Produktivität ausgewirkt. Nach Einarbeitung ist diese aber wieder auf dem alten Stand.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIPR_Produktivität\ Gesunken</p>	<p>RO: Im Büro ist sie produktiver. Aber nur deswegen, weil ich arbeite in der Rechtsabteilung und die ganze Literatur ist im Büro. Sprich Bücher, Kodex et cetera, man findet nicht alles im Internet, auch nicht über Online-Rechtsdatenbanken. Und natürlich für so juristisches Arbeiten ist es natürlich gut, Wenn du halt wirklich die Sachen in der Hand halten und von Papier liest und nicht alles über den Computer. Das macht halt schon einen großen Unterschied. Und zuhause überlegt man sich jetzt schon oftmals ob man 500 Seiten druckt oder nicht.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 38 - 39 (0)</p>	<p><i>RO über Produktivität:</i></p> <p><i>Gesunken.</i></p> <p><i>Zugang zu Literatur macht das Arbeiten im Büro effizienter.</i></p> <p><i>Home Office ist sehr digital und deshalb fehlt teilweise das Multitasking zwischen digital und offline.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Ich find auch, wenn man so wirklich langsame Tage hat, dann macht man die Dinge auch gleich langsamer. Ich finde wir verlieren uns dann auch so im Mikromanagement. Das war früher auch schon das Problem. Und jetzt, wo wir uns so viel austauschen müssen, braucht es dann oft wieder so lange. Das macht uns noch ineffizienter als wir vielleicht vorher schon waren. Also ich merke es bei mir selber: Die letzten 2 bis 3 Wochen, Ich bin fast den halben Tag in Calls. Den ganzen Vormittag bis am frühen Nachmittag in Calls. Und wenn ich dann endlich einmal Zeit zum zum in Ruhe Arbeit hätte, dann bin teilweise schon durch und müde.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 75 - 75 (0)</p> <p>NM: Genau. Sonst sitzen wir alle in einem Hub (Großraumbüro) und wissen: OK, wenn man da ist, dann hat man auch Zeit. Und so muss man halt irgendwie schauen im Kalender: Wer hat wann und wie lange Zeit und dann muss man erstmal einen Termin suchen. So verschieben sich teilweise auch die Dinge nach hinten und dann wird man ineffizient, wenn man mal zwei Tage lang keinen Termin findet, wo die Leute alle können.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 82 - 82 (0)</p>	<p><i>NM über Produktivität:</i></p> <p><i>Gesunken.</i></p> <p><i>Im Home Office gibt es viel zu viele Meetings. Zeit wird in Abstimmungen vergeudet.</i></p> <p><i>Hoher Organisationsaufwand im Home Office um gut mit Kolleginnen zusammenzuarbeiten.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>LS: Ja, es ist halt flüssiger. Weil du kannst dann nebenbei trotzdem noch irgendwie am Computer was machen und fragst halt mal so nebenbei, dann kriegst die Antwort und so. Jetzt muss man halt in Slack reingehen und man kommt schon ein bisschen raus manchmal. Das muss ich sagen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 30 - 30 (0)</p>	<p><i>LS über Produktivität:</i></p> <p><i>Gesunken.</i> <i>Arbeitsablauf im Büro flüssiger aufgrund vereinfachter Kommunikation.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIPR_Produktivität\ Gestiegen</p>	<p>SS: Ich glaube, es kommt stark auf den Tag drauf an. Ich find heute, wo ich wirklich 100 Projekte bei mir liegen gehabt habe, habe ich echt mehr weiter gebracht als ich mir eigentlich vorgenommen habe. Wo ich vielleicht auch konzentrierter arbeiten kann.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 74 - 74 (0)</p> <p>NM: Wenn ich jedoch einen ganzen Tag nur simple Tasks wie Postings erledigen müsste, dann gehts wieder besser.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 75 - 75 (0)</p>	<p><i>SS über Produktivität:</i></p> <p><i>Gestiegen.</i> <i>Stark von der Aufgabe abhängig. Um Aufgaben abzuarbeiten ist das Home Office besser.</i></p> <p><i>NM über Produktivität:</i></p> <p><i>Gestiegen.</i> <i>Einfältige Arbeit ohne Abstimmungen funktioniert im Home Office besser.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Aber es hieß dann, dass wir weniger produktiv seien von zu Hause. Was ich nicht ganz nachvollziehen kann, weil z.B. weiß ich auch, wie wir ganz am Anfang alle im Homeoffice waren und der Lockdown war, dass ich da einfach straight durchgearbeitet habe. Und da musste ich mir dann erst lernen, Pausen zu machen und so. Das war irgendwie schon ein Prozess.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>LO über Produktivität:</i></p> <p><i>Gestiegen.</i> <i>Weniger Pausen im Home Office, deshalb auch mehr Zeit für die Arbeit.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIMN_Motivation</p>	<p>RO: Ja, Motivation war kein Unterschied.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 35 - 35 (0)</p>	<p><i>RO zu Motivation:</i></p> <p><i>Kein Unterschied zu davor.</i></p>
	<p>SH: Glaubst du also, dadurch dass eure interne Kommunikation nicht gezielt geregelt ist, dass sich das negativ auf die Motivation eurer Mitarbeiter*innen auswirkt?"</p>	<p><i>CS zu Motivation:</i></p> <p><i>Bessere Kommunikation könnte Motivation steigern.</i></p>

	<p>CS: Ja, das ist bei uns definitiv so.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 38 - 39 (0)</p>	
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIMN_Motivation\ Extrinsische Motivationsfaktoren</p>	<p>NM: Ja. Aber ich glaube, das ist weniger, weil man jetzt im Homeoffice sitzt, sondern einfach, weil die Situation für die Firma so schlecht ist. Aufgrund der wirtschaftlichen Lage erkenne.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 56 - 57 (0)</p> <p>NM: Aber jetzt mittlerweile kommt mir vor, als würden wir irgendwie das meiste nur machen, damit wir irgendwie überleben. Und man irgendwie keine Lust mehr. Also ich bin definitiv seit Weihnachten ungefähr viel weniger motiviert also vorher.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 59 - 59 (0)</p>	<p><i>NM über extrinsische Motivationsfaktoren:</i></p> <p><i>Die wirtschaftliche Lage ist schlecht für die Motivation, nicht unbedingt das Home Office.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Könnt ihr irgendwelche Initiativen erkennen, die euer Arbeitgeber einsetzt, um euch im Home Office zu motivieren?</p> <p>PH: Nein. MH: Nein. Bei mir auch nicht.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 56 - 58 (0)</p> <p>PH: Also wie gesagt, das ist bei uns eben durch die Pandemie dem geschuldet, dass viele einen konservativen Führungsstil haben. Die wollen halt die Leute greifbar haben. Und da ist es auch in der Pandemie so, dass viele Großraumbüros zu 75 Prozent gefüllt sind. Also glaube ich nicht, dass sich da irgendwas verändert. Seitens des Arbeitgebers gibt es da auch keine Motivationsversuche. Je nach Abteilung wird es nach der Pandemie möglich sein, Home Office zu nutzen. Aber das war es dann wohl auch.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 59 - 59 (0)</p>	<p><i>PH über extrinsische Motivationsfaktoren:</i></p> <p><i>Keine Unterschiede zu vor der Pandemie.</i></p> <p><i>Home Office nach der Pandemie als Anreiz für die Mitarbeiterinnen.</i></p> <p><i>Jeden Tag im Home Office würde die Produktivität und Motivation senken.</i></p> <p><i>Kombination ist ideal.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Wenn ich mir vorstellen müsste, wenn ich jeden Tag im Home Office bin, dann wäre es mit der Produktivität und Motivation eher schwankend. Aber so finde ich die Kombination durchaus positiv.</p> <p>Transkript3_PMHM_Masterarbeit_SH_ : 61 - 61 (0)</p>	
	<p>SK: Allerdings würde ich jetzt nie sagen, dass es gerade junge Menschen bei uns bestärkt, aber das liegt einfach daran, dass es halt wirtschaftlich echt schwierig ist zur Zeit. Und deswegen ist es für mich jetzt nicht unbedingt ein "Ich fühle mich näher und motivierter", aber ich bekomme mehr mit. Und das ist ja trotzdem wichtig. Also wie gesagt, bezüglich des Unternehmens hat die Pandemie und die Digitalisierung mir viel mehr Einblicke gewährt, weil ich mehr mitbekomme. Aber zu meinem Team an sich hab ich natürlich viel, viel weniger Kontakt.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 30 - 30 (0)</p>	<p><i>SK über extrinsische Motivationsfaktoren:</i></p> <p><i>Wirtschaftlich schwierige Zeit, das dämpft die Motivation unabhängig von der Pandemie.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR: Also die Hannah und ich haben erst gestern drüber geredet, dass es wieder mal cool wäre, wieder mal im Büro zu sitzen. Aber in der jetzigen Lage ist das einfach nicht so gscheit. Aber natürlich, ich mein Arbeit ist zwar Arbeit, aber wenn man sich in der Arbeit wohl fühlt und man auch soziale Kontakte hat, dann ist das besser für den Geist.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 120 - 121 (0)</p>	<p><i>JR über extrinsische Motivationsfaktoren:</i></p> <p><i>Mehr Abwechslung und Tage im Büro würden die Motivation wieder steigern.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>AL_Arbeitsleistung\ AIMN_Motivation\ Intrinsische Motivationsfaktoren</p>	<p>NM: Ich glaube schon, weil ich kann sagen, im ersten Monat vom ersten Lockdown als wir im Homeoffice waren, also so die Zeit März bis April 2020, da haben wir so viel zum Tun gehabt, dass wir gar nicht zum Denken gekommen sind. Da haben wir auch genug zu arbeiten gehabt. Da war ich auch motiviert, weil man hat auch die Arbeit machen müssen und man hat auch keine schlechten Aufgaben gehabt</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 59 - 59 (0)</p> <p>NM: Naja, Augen zu und durch (lacht). Meine Strategie ist auch, dass ich mir viel mehr mit meinen Leuten austausche. Also ich merke das, dass wir viel mehr reden. Also wir machen viel mehr Anrufe und Videocalls, wo man einfach vielleicht nicht nur über die Arbeit reden oder uns zwischendurch auskotzen und dann geht's halt wieder ein bissl besser. Das ist jetzt sicher mehr als am Anfang. Und wenn ich merke, dass ich mich wirklich über irgendwas ärger, dann mach ich einfach eine Pause oder höre früher auf.</p>	<p><i>NM über intrinsische Motivationsfaktoren:</i></p> <p><i>Fortschritte in der eigenen Arbeit motivieren.</i></p> <p><i>Mehr sozialer Austausch kompensiert die Motivationseinbußen der wirtschaftlichen Lage.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 61 - 61 (0)</p>	
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVSV_Soziales Verhalten\ Negativ</p>	<p>SS: Ich finde aber, dass ist nicht bei allen so. Ich finde, es gibt da manche, die das digital ausnutzen, wo dann eher noch geschimpft wird oder eher noch gebasht wird, weils leichter fällt, weil man jetzt nicht unbedingt den direkten Zugang zu Menschen hat.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 78 - 78 (0)</p>	<p><i>SS über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Manche haben weniger Hemmungen.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>PH :Was vielleicht ein Nachteil ist von Audio- und Videotelefonie ist, ich kann die Aufmerksamkeitsspanne nie überprüfen. Das Gegenüber kann nebenbei alles mögliche machen und ich sehe es nicht. Das fällt in einem persönlichen Termin natürlich mehr auf. Die andere Frage ist dann natürlich wie aktiv muss man immer sein?</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 96 - 96 (0)</p> <p>MH: Bei mir ist das ähnlich. Man merkt oft nicht wie die Aufmerksamkeitsspanne des Gegenübers ist. Man hört zwar oft, dass der Andere Nachrichten bekommt, dass das Handy klingelt. Das ist dann schon auffällig, dass der Andere nicht zuhört.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 99 - 99 (0)</p>	<p><i>PH über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Manche sind sehr abgelenkt, Aufmerksamkeit kann nicht überprüft werden.</i></p> <p><i>MH über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Manche sind sehr abgelenkt, Aufmerksamkeit kann nicht überprüft werden..</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Ich habe manchmal Angst, dass ich vergessen habe aus dem Meeting auszutreten. Und manchmal, wenn es ein ganz anstrengendes Meeting war, dann klappe ich einfach nur den Laptop zu und seufze laut. Dann schreck ich mich immer und schau nochmal nach, ob ich eh das Meeting beendet hab.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 71 - 71 (0)</p>	<p><i>LO über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Sorge, dass andere unangebrachte Kommentare hören könnten. (stummschalten, Ende der Konferenz)</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>HK: Ich glaube teilweise, dass wir in Videokonferenzen mehr Zeit verschwenden als normalerweise. Weil wir jedes Mal, wenn wir Videotelefonieren, zuerst ein bisschen über Privates reden oder über Sachen, die uns gerade beschäftigen. Von daher, also ich finde, sie sind nicht so effektiv wie das persönliche Gespräch.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 176 - 176 (0)</p>	<p><i>JR über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Man weiß nicht, auf wen man sich konzentrieren soll bei Videokonferenzen mit mehreren Leuten.</i></p> <p><i>Schlechtes Gewissen jemanden zu überhören.</i></p>

	<p>JR: Also im Stand-In sag ich das sofort. Da weiß ich auch nie wo ich hinschauen soll, da sind so viele Gesichter und du musst irgendwie jeden anschauen. Und wenn man zusammensitzt und die Person redet, dann bist du besser fokussiert auf die Person, weil du sie siehst. Aber wenn du da zehn Fenster hast, da drifte ich so schnell ab. Es ist so witzig (lacht).</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 196 - 196 (0)</p> <p>JR: Also ich fühle mich jetzt nicht schlechter. Ich hab höchstens ein schlechtes Gewissen, wenn ich dann wirklich nicht zugehört hab. Aber das kommt echt selten vor. Aber ja, man driftet schon mehr ab?</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 200 - 200 (0)</p>	<p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_ Charakteristik von Videokonferenzen\ CVSV_ Soziales Verhalten\ Positiv</p>	<p>SK: Jetzt ist es halt echt so, dass Leute von einem Meeting ins nächste hüpfen online, aber auch mehr Vernetzung stattfindet.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p>	<p><i>SK über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Mehr Vernetzung mit Menschen, mit denen man sonst keinen Kontakt hat.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Das finde ich auch, man lernt die Leute auf einer anderen Ebene kennen. Ich glaub, dadurch dass man den Hintergrund und so sieht, lernt man die Leute anders kennen. Man hat andere Gesprächsbasis auch, man fragt auch sagen, die man sonst im Büro nicht gefragt hätte.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 79 - 79 (0)</p>	<p><i>LS über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Man lernt Menschen im privaten Umfeld und dadurch auch intimer kennen.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR: Ich glaube es kommt immer drauf an, mit wem du die Videokonferenz hattest. Also ich war bisher einmal mit einem Kunden in einer Videokonferenz und da war ich extrem nervös. Aber mit Arbeitskollegen nach einer Videokonferenz fühle ich mich ein bisschen besser, weil ich dann ein bisschen sozialen Kontakt hatte an diesem Tag als normalerweise.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 202 - 202 (0)</p>	<p><i>JR über Soziales Verhalten:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Nach Videokonferenzen mit Kolleginnen fühlt man sich besser.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_ Charakteristik von Videokonferenzen\ CVTP_ Themenpräsenz\ Negativ</p>	<p>NM: Also ich finde schon. Ich muss auch sagen, dass mir auffällt, dass manchmal Dinge nicht angesprochen werden, die in normalen Meetings schon besprochen werden. Da beißt man sich irgendwie eher oft auf die Zunge</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 76 - 77 (0)</p>	<p><i>NM über Themenpräsenz:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Unangenehme Dinge werden in Videokonferenzen öfter nicht angesprochen.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>MH: Ja schon, weil gewisse Dinge über Face to Face eher ausgesprochen werden als über Videokonferenzen. Bei Videokonferenzen ist man eher müde Dinge anzusprechen.</p> <p>Transkript3_PHHH_Masterarbeit_SH_ : 72 - 72 (0)</p>	<p><i>MH über Themenpräsenz:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Unangenehme Dinge werden in Videokonferenzen öfter nicht angesprochen, weil Diskussionen mehr Energie benötigen.</i> <i>Transkript3_PHHH_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_ Charakteristik von Videokonferenzen\ CVTP_Themenpräsenz\ Positiv</p>	<p>DS: Und bei den Videocalls bei denen mehr Leute beteiligt sind, dann läuft bei uns im Chatfenster noch ein reger Chat im Chatfenster. Da stellen Leute noch extra Fragen und es gibt einen Moderator, der schaut sich die Fragen an und gibt weiter was beantwortet wird und was nicht. Wir haben zwei Calls wöchentlich und der am Freitag ist jener, wo alle Mitarbeiterinnen dabei sind. Also da sind dann ca. 110 bis 130 Leute dabei.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 58 - 58 (0)</p>	<p><i>DS über Themenpräsenz:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Inhaltliche Fragen werden in Videokonferenzen im Chat gestellt. Bessere Themenpräsenz, weniger Unterbrechungen.</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Und wir haben zum Beispiel jeden Tag um viertel vor Elf eine große Konferenz und da waren früher die Ressortleiter, die Chefredaktion und für alle die noch Lust hatte, gab's wirklich am Rand auch eine Stuhlreihe. Und eigentlich bist du da nicht reingegangen, wenn du nicht halbwegs adrett ausgesehen hast zum Zuschauen. Und dann saßen da ein paar Zuschauer, also ein paar normale Redakteure. Aber man hätte da auch lange nichts eingebracht. Und das wurde auf digital umgestellt, und zwar so, dass jeder teilnehmen kann. Und seitdem sind aus den knapp 30 Leuten oft knapp 250 geworden, die jetzt online teilnehmen.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p>	<p><i>SK über Themenpräsenz:</i></p> <p><i>Positiv:</i> <i>Mehr Demokratie und mehr Nähe zum Unternehmen durch offenere Strukturen.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_ Charakteristik von Videokonferenzen\ CVDV_Durchsetzungsvermögen in Videokonferenzen\ Negativ</p>	<p>SS: Aber keine Gruppengespräche. Also sobald mehr als drei vier Leute drinnen sind, wird es unübersichtlich. Ich finde, da wird es extrem schwierig und unübersichtlich. Man muss dann eigentlich jeden dazu auffordern, dass er etwas sagt. Was sonst in einer Gruppendiskussion leichter geht oder wo man einfach durch Regungen (Gestik und Mimik) schon merkt, dass derjenige etwas sagen möchte oder der hätte jetzt auch noch Input dazu. Das fällt finde ich weg.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 85 - 85 (0)</p> <p>NM: Ja, das habe ich schon ein paar Mal gehabt.</p>	<p><i>SS über Durchsetzungsvermögen in Videokonferenzen.</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Personen, die wenig Durchsetzungsvermögen besitzen, bringen ihre Anliegen in Videokonferenzen mit mehreren Personen noch schwerer durch.</i></p> <p><i>NM über Durchsetzungsvermögen in Videokonferenzen.</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Wenn man den Zeitpunkt versäumt, spricht man gewisse Anliegen gar nicht mehr an.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 87 - 88 (0)	
	<p>LO: Ja, ja. Ich hab schon das Gefühl, dass ich mich in einem Raum voller Menschen besser artikulieren kann und vielleicht auch manchmal ein bisschen besser durchsetzen kann als in einem Call mit 10 Menschen. Also da glaube ich schon, es wäre Face to Face besser. Und ja, so Team-Mitglieder, die man halt gerne hin und wieder sehen wird.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 49 - 49 (0)</p>	<p><i>LO über Durchsetzungsvermögen in Videokonferenzen.</i></p> <p><i>Negativ.</i></p> <p><i>Face-to-Face mehr Durchsetzungsvermögen.</i></p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\</p> <p>CVAU_Allgemeine Anmerkungen\</p> <p>Negativ</p>	<p>RO: Es geht ein wenig was an Botschaften verloren. Weil einfach die körperliche Interaktion fehlt. Aber es ist eine gute Alternative.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 24 - 24 (0)</p>	<p><i>RO über allgemeinen Umgang mit Videokonferenzen</i></p> <p><i>Negativ.</i></p> <p><i>Körpersprache geht ab, deshalb geht etwas von der Botschaft verloren.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Ja, weil man mehr Distanz hat. Ich finde, mir sind trotzdem Meetings in Person ein wenig effizienter und aufschlussreicher. Vor allem weil wenn man schnell Informationen von jemand anderen braucht, wenn in der Agentur alle Leute anwesend sind, dann sagt man schneller mal: Hey Anna, kannst du uns schnell die Frage beantworten oder sowas und das machen wir eigentlich bei Videocall nie. Dass man sagt "Holen wir kurz die Anna dazu" oder so.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 79 - 79 (0)</p>	<p><i>NM über allgemeinen Umgang mit Videokonferenzen</i></p> <p><i>Negativ.</i></p> <p><i>Videokonferenzen müssen organisiert werden und finden wegen Kleinigkeiten erst gar nicht statt.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>HK: Nur Videokonferenzen funktioniert nicht, weil wenn es kleine Detailfragen sind, dann macht es keinen Sinn jemanden anzurufen per Videochat und da zuerst einen Link generieren und so weiter.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 157 - 157 (0)</p>	<p><i>HK über allgemeinen Umgang mit Videokonferenzen</i></p> <p><i>Negativ.</i></p> <p><i>Kleinigkeiten werden nicht in Videokonferenzen besprochen, deshalb sieht man sich weniger und der Umgang wird unpersönlicher.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\</p>	<p>NM: Na, schwer tue? Nicht wirklich. Jetzt haben wir eigentlich die Basics schon heraußen. Meetings planen und Bildschirm freigeben.</p>	<p><i>NM über allgemeinen Umgang mit Videokonferenzen</i></p> <p><i>Positiv.</i></p>

CVAU_Allgemeine Anmerkungen\ Positiv	Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 92 - 93 (0)	<i>Man lernt schnell mit den Eigenheiten von Videokonferenzen umzugehen. Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i>
	<p>MH: Das war am Anfang schon ungewohnt, aber mit der Zeit gewöhnt man sich schnell dran. Vor allem wenn man viele Meetings hat, ist es dann nicht mehr so schwierig oder komisch.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 92 - 92 (0)</p>	<i>MH über allgemeinen Umgang mit Videokonferenzen Positiv. Man lernt schnell mit den Eigenheiten von Videokonferenzen umzugehen. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i>
CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVQV_Qualität Verbindung\ Gleichgültig	<p>CS: Ich glaube auch, dass es ein wenig drauf ankommt, was das für ein Call ist. Also bei den Jour Fixes finde ich es nicht so schlimm, wenn technische Probleme entstehen.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 57 - 57 (0)</p>	<i>CS über die Qualität der Verbindung: Gleichgültig. Technische Probleme sind Teil von Videokonferenzen und stören nicht. Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i>
	<p>LS: Eigentlich habe ich gar nicht so die technischen Schwierigkeiten gehabt. Ab und zu gibt's natürlich Hänger, aber das finde ich dann nicht so schlimm.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 68 - 68 (0)</p>	<i>LS über die Qualität der Verbindung: Gleichgültig. Technische Probleme sind Teil von Videokonferenzen und stören nicht. Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i>
CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVQV_Qualität Verbindung\ Negativ	<p>NM: Die Internet Stabilität ist eigentlich die einzige Sache, wo es uns immer reinhaut.</p> <p>SH: Ist das etwas, wo ihr dann die Motivation verliert?</p> <p>NM: Die Motivation verlieren ist vielleicht etwas zu viel. Aber es nervt natürlich schon, wenn man in Gesprächen mit Kunden ist. Wo man dann das Video abreihen muss oder im schlimmsten Fall: Letztens war ich 5 Minuten draußen, weil mein Video komplett weg war. Alle Kunden waren ohne irgendjemanden von der Agentur in dem Meeting. Das ist schon unangenehm. Andererseits hat es den Vorteil, dass du dir die Fahrzeit ersparst. Das ist halt schon cool.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 93 - 95 (0)</p>	<i>NM über die Qualität der Verbindung: Negativ. Im Gespräch mit Kunden ist es störend, wenn die Verbindung Probleme macht. Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i>

	<p>DS: Dadurch, dass alle in der gleichen Situation sind. Weil das hat jeder ständig und es passieren ständig irgendwelche technischen Schwierigkeiten. Ich produziere ja aus diesen Calls die Videos für unsere Kommunikation und dann verrutscht so oft der Ton oder so.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 56 - 56 (0)</p> <p>DS: Nervig ist es, wenn es Calls sind, wo wichtige Dinge besprochen werden und du nichts verpassen willst und genau dann fällst du raus.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 57 - 57 (0)</p>	<p><i>DS über die Qualität der Verbindung:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Im wichtigen Gesprächen ist es störend, wenn die Verbindung Probleme macht.</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Bei mir ist es so, dass ich mir extra schnelleres Internet zugelegt habe. Und dennoch wird es regelmäßig unterbrochen. Und das ist super nervig. Gar nicht so bei anderen, sondern bei mir selbst. Wenn man dann merkt, dass andere auch genervt sind. Und da habe ich dann schon das Gefühl, dass ich mich etwas mehr zurücknehme. Und dann schreibe ich auch der Gruppe im Chat, dass sie mich später hört.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 67 - 67 (0)</p>	<p><i>LO über die Qualität der Verbindung:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Wenn die Verbindung Probleme macht, dann nehme ich mich inhaltlich zurück. Das ist schlecht.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR: Natürlich ist es nervig, wenn das Internet weg ist. Das passiert dem Dominik so oft im Video Jour Fixe, dass er einfach weg ist und dann warten wir 10 Minuten bis er wieder zurück ist. Also da vergeht dann auch sehr viel Zeit.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 180 - 180 (0)</p>	<p><i>JR über die Qualität der Verbindung:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Verbindungsprobleme verschlingen viel Zeit.</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_ Charakteristik von Videokonferenzen\ CVOU_ Ortsunabhängigkeit\ Negativ</p>	<p>NM: Ja, wenn der Termin wirklich länger dauert. Das wäre für mich eigentlich der Hauptgrund.</p> <p>SS: Und wenn die Themen ein bisschen schwieriger sind.</p> <p>NM: Wenn man sich wirklich austauschen muss.</p> <p>SH: Je komplexer das Thema, desto eher fährt ihr persönlich hin?.</p>	<p><i>NM über Ortsunabhängigkeit:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Lange Termine sind persönlich besser.</i></p> <p><i>SS über Ortsunabhängigkeit:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Komplexe Themen sind persönlich besser.</i></p> <p><i>Je komplexer das Thema, desto eher sollte der Termin persönlich stattfinden.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>NM: Ja, würde ich schon sagen. Je komplexer das Thema und desto länger es auch sein wird. Weil man kann schon eine Pitch-Präsentationen machen, die eine halbe Stunde dauert. Aber wir könnten nie einen Workshop, der 4 Stunden lang dauert, über Zoom machen.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 97 - 102 (0)</p>	
	<p>MH: Auch nicht wirklich. Es ist schon praktisch, wenn man sich Face to Face trifft, dass man zum Beispiel nachher einen Kaffee trinkt in der Stadt. Es hat jetzt aber nicht die höchste Priorität, weil es ja auch umständlicher ist und mehr Zeit benötigt.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 87 - 87 (0)</p> <p>MH: Ja, meistens wenn man sich trifft, bleibt man danach kurz zusammen, das gibt es da halt nicht. Da trifft man sich, dann ist das Gespräch beendet und man macht den Laptop zu.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 90 - 90 (0)</p>	<p><i>MH über Ortsunabhängigkeit:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Soziale Interaktion leidet unter Ortsunabhängigkeit.</i></p> <p><i>Persönliche Treffen stärken die Beziehung zum Gegenüber.</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_ Charakteristik von Videokonferenzen\ CVOU_ Ortsunabhängigkeit\ Positiv</p>	<p>SS: Ich glaube, das wird ein großes Learnings sein, dass man jetzt viel öfter Termine einfach digital abhält. Vor allem mit Kunden, die jetzt nicht unbedingt ums Eck wohnen.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 96 - 96 (0)</p>	<p><i>SS über Ortsunabhängigkeit:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Kurze Termine und Abstimmungen sind per Videokonferenz praktischer, weil zeitschonend.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>PH: Ja, deswegen meine ich ja. Natürlich, wenn ich den Kunden einmal sehe, dann reicht es. Aber oft braucht man mehrere Abstimmungstermine. Wenn ich jetzt einen Kunden in Deutschland habe, dann muss ich viermal nach Deutschland fahren. Jetzt hast du die Flexibilität, da machst einen Termin vor Ort persönlich sofern es geht und den Rest machst via Teams. Was man sich da an Zeit erspart, wo man früher einen ganzen Tag für einen Kundentermin unterwegs war.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 96 - 96 (0)</p>	<p><i>PH über Ortsunabhängigkeit:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Abstimmungstermine müssen nicht mehr persönlich stattfinden, große Zeitersparnis.</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>SK: Wir haben die einzelnen Redaktionen, die meistens zwischen 9 und 10 irgendwann ihre Konferenz starten und es war früher einfach wirklich persönlich. Und zum Beispiel als freie Journalistin war es bei mir so, dass ich auch wusste, ich werd ein bis zweimal die Woche ins Büro fahren, einfach damit ich bei der Konferenz dabei bin und mir Themen nehmen kann, die mir gefallen. Und wenn ich nicht da war, dann musste ich hinterher telefonieren. Aber ich wusste, es kann sein, dass einfach kein Auftrag übrig ist, weil sich die ein anderer Freier schnappt oder dass ich halt die Themen bekomme, die sonst keiner haben will. Und deswegen bin ich eigentlich dann schon immer ins Büro gefahren, um das einfach mitzubekommen. Und es gab früher auch überhaupt nicht die Möglichkeit, digital präsent zu sein, was im Nachhinein total absurd ist, weil mir keiner eine Stunde Fahrtzeit je gezahlt hätte dafür, dass ich teilweise mit einem Mini-Auftrag rausgegangen bin, den ich easy von daheim machen kann. Also es war wirklich verbrannte Zeit, vor allem bei dem Zeilen-Honorar. Und das hat sich bei uns komplett verändert, dass es digitale Konferenzen gibt und ich glaube da sind alle gerade bei uns sehr überrascht, wie viele Vorteile das hat.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p>	<p><i>SK über Ortsunabhängigkeit:</i></p> <p><i>Positiv.</i> <i>Redaktionssitzungen müssen nicht mehr vor Ort stattfinden, große Zeitersparnis und trotzdem keine Nachteile bei der Verteilung von Aufträgen.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVPK_Position Kamera\ Negativ</p>	<p>RO: Ab und zu sind die Kameras so schlecht positioniert, dass man nur die Seiten von den Gesichtern sieht oder es ist einfach viel zu dunkel, dann kannst du gar nichts erkennen. Dann hast wieder nichts, absolut keine visuelle Kommunikation. Wieder nur den Ton.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 61 - 61 (0)</p>	<p><i>RO über die Position der Kamera:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Manchmal erkennt man das Gegenüber nicht, das lenkt ab.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Ich komme mir da ehrlich gesagt manchmal schon blöd vor, weil ich weiß, dass ich niemals da runterschau und meine WebCam da oben ist. Das heißt, eigentlich bin ich ja die unhöfliche Partei bei dem Ganzen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 57 - 57 (0)</p> <p>LO: Naja, eine Erfahrung habe ich da schon. Mein Chef hat irgendwie auch die Kamera oft auf einem anderen Bildschirm oder so. Und er will dann immer oft so bestätigt haben, nicht nur visuell, sondern generell mit einem Ja oder einem Nein, dass ich etwas verstanden hab. Und er empfindet mich dann glaub ich manchmal als unhöflich, weil ich nur nicke. Und er ist immer so: Lisa, hast du es verstanden? Also stimmt schon.</p>	<p><i>LS über die Position der Kamera:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Man schaut nie jemandem in die Augen, wenn die WebCam anders positionier ist als die Augen. Wirkt unhöflich.</i></p> <p><i>LO über die Position der Kamera:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Körpersprache wirkt nicht. Beispielsweise ein Nicken statt einem ausgesprochenem Ja.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>LS: Aber möchte er das im echten Leben auch mit einem Ja bestätigt wissen oder reicht ein Nicken?</p> <p>LO: Ich glaube, er ist schon jemand, der immer gern bestätigt bekommt, dass man es verstanden hat und worum es geht. Und das überträgt sich dann wahrscheinlich mit dem Videocalls dann noch mehr. Weil man dann noch mehr sagen muss: Ja, ich habe verstanden. Ich verstehe es, wenn man dann das Gefühl hat, dass überhaupt kein Feedback kommt. Aber ich benehm mich halt so, dann nickt man halt manchmal.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 59 - 61 (0)</p>	
	<p>HK: Also ich glaube einfach, dadurch dass man räumlich getrennt ist. Also ich finde, man bekommt durch ein Video schon viel weniger von einem Gesicht mit. Und von der Körpersprache generell, weil du siehst ja nur einen Portraitausschnitt. Das fehlt einfach extrem. Und die Geräusche die man hört. Die Situation ist irgendwie statisch und dadurch entsteht halt schon einfach eine Distanz, die sich auf den Gesprächspartner überträgt.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 183 - 183 (0)</p> <p>HK: Also das auf jeden Fall. Es ist auch total lächerlich. Es ist so als ob man an einem Spiegel vorbeigeht. Also wenn man in einen Fahrstuhl einsteigt, der einen Spiegel hat, damit er größer wirkt, dann schaut man sich da an. Und bei der Videokonferenz ist es irgendwie dasselbe, man schaut dann teilweise sich selbst an und nicht die andere Person. Die hat eh keinen Augenkontakt, dadurch ist es nicht so schlimm. Also das ist irgendwie ein bisschen schräg.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 192 - 193 (0)</p>	<p><i>HK zur Position der Kamera:</i></p> <p><i>Negativ</i> <i>Körpersprache geht ab, dadurch verliert das Gespräch an Persönlichkeit.</i></p> <p><i>Man sieht sich selbst, das lenkt ab, weil man nicht wegsehen kann.</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVTS_Teilnehmer*innen stumm geschaltet und Unterbrechungen\ Negativ</p>	<p>RO: Ja, was ist lästig ist, wenn mehrere im Call sind und die Leute nicht auf stumm sind, dann hört man immer ein klappern, raspeln etc. Sowas ist immer ganz lästig leider.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 61 - 61 (0)</p>	<p><i>RO über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Personen, die sich nicht auf stumm geschaltet haben, sind störend.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>CS: Aber ich finde Videokonferenzen nervig. Ich finde es nervig, wenn man Menschen nicht hört, weil jemand anderes zu sprechen beginnt.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 60 - 60 (0)</p>	<p><i>CS über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Unterbrechungen sind störend, weil man nicht weiß wann man zu sprechen beginnen darf.</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>SK: Also ich habe die Ausfälle selten mit der Kamera muss ich ehrlich sagen, meistens klappt deswegen. Ich finde aber, dass diese Schweigezeiten unangenehmer geworden sind. Wobei, die waren früher schon auch unangenehm. Aber wenn jemand sagt: Ja, der und der Auftrag sind zu haben. Aber keiner will sie, dann ist es irgendwie über Videokonferenz ein bisschen trist, weil halt keiner was sagt. Und im Büro war dann da irgendwie wenigstens noch so ein Schmunzeln. Das ist halt immer eine andere Stimmung und jetzt finde ich es halt immer, wenns ruhig ist, dann ist es einfach super unangenehm.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p> <p>SK: Was mich wahnsinnig nervt bei Videokonferenzen ist, es gibt zwar bei Teams dieses Handheben-Tool, was aber wieder voraussetzt, dass der Sprecher das checkt. Was oft nicht der Fall ist. Und dann sind da vier aufzeigende Hände und die werden aber nicht dran genommen, weil es dann irgendjemanden gibt, der einfach zwischen ruft. Und dieses Sich-so-oft-unterbrechen, weil es eben durch das Technische auch noch forciert wird, das nervt nicht extrem. Wenn sich die Leute dann überschneiden und die ganze Zeit dann so um die Wette reden, wer hält länger durch und derjenige darf dann ausreden.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 48 - 48 (0)</p>	<p><i>SK über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Schweigezeiten sind unangenehm.</i></p> <p><i>Handhebetool funktioniert nur bedingt.</i></p> <p><i>Aussagen überschneiden sich.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Also meine Erfahrung ist auch, dass in Vidocalls gibt's manchmal so ein, zwei Charaktere, die einfach das Ruder so sehr an sich reißen und die ganze Zeit reden. Und niemand kommt dazu. Weil ich finde jemanden über Video zu unterbrechen oder was einzuwerfen, eigentlich noch 100 mal schwieriger als im echten Leben.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 51 - 51 (0)</p> <p>SH: Habt ihr da schon ein Mittel in Videokonferenzen, das sich schon etabliert hat, beispielsweise Hand heben? Oder ist es sehr willkürlich?</p> <p>LO: Bei uns ist es relativ willkürlich, um ehrlich zu sein.</p>	<p><i>LO über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Redselige Menschen sind in Videokonferenzen übertrumpfend.</i></p> <p><i>Jemanden zu unterbrechen ist schwieriger als in der Face to Face Kommunikation.</i></p> <p><i>Es gibt nur selten klar formulierte Gesprächsregeln/Etiquette.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>LS: Also klar formulierte Regeln haben wir nicht. Also ich glaube, es ist situationsbedingt. Es ergibt sich ja nicht so, wenn du so im Office in einem größeren Gespräch mit mehreren Leuten wärst, würde man ja auch nicht die Hand heben.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 52 - 54 (0)</p>	
	<p>JR: Ja, also es kommt ja oft vor, dass man die Hand heben muss, bevor man redet. Damit man niemanden unterbricht – unabsichtlich. Aber auch das funktioniert nicht immer.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 187 - 187 (0)</p> <p>HK: Ich finde auch, man unterbricht sich auch ständig im normalen Alltag, aber ich hab das Gefühl, dadurch dass man selber das Gefühl hat, dass das Video erst übertragen wird und dann beim anderen wieder ankommt usw. da bleiben die Pausen dann auch länger. Keine Ahnung an was das liegt, aber ja.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 189 - 189 (0)</p>	<p><i>JR über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p>Negativ. Handheben funktioniert nicht gut und ist unnatürlich.</p> <p><i>HK über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p>Negativ. Man unterbricht sich häufiger als in Face to Face Gesprächen. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVTS_Teilnehmer*innen stumm geschaltet und Unterbrechungen\ Gleichgültig</p>	<p>PH: Naja, ich finde, das ist bei einer normalen Face to Face ja auch der Fall, wenn einer zum Beispiel viel redet, dann muss man den ja auch unterbrechen. Und das ist bei Videokonferenzen jetzt ähnlich.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 97 - 98 (0)</p>	<p><i>PH über Teilnehmer stumm und Unterbrechungen:</i></p> <p>Gleichgültig. Unterbrechungen gibt es bei Face to Face Kommunikation auch. Kein Unterschied. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVVA_Video deaktiviert\ Negativ</p>	<p>RO: Was mich ab und zu stört, bei so großen Verhandlungsrunden, dass dann nur die Verhandlungsführer das Video haben und alle anderen nur über Ton quasi sprechen. Wenn irgendwer dann etwas sagt, dann weißt du gar nicht, wem du das jetzt zuordnen sollst. Das ist oft störend eigentlich. Und ja natürlich, wenn man in einem großen Verhandlungssaal sitzt, die Aura ist eine ganz andere, da ist mehr Anspannung da, als dann, wenn man eher gemütlich zuhause auf der Couch sitzt.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 67 - 67 (0)</p>	<p><i>RO über die ausgeschaltene Videofunktion:</i></p> <p>Negativ. Wenn Personen ihre Videofunktion deaktiviert haben, dann stört das. Weil man nicht weiß wer spricht. Auch die Aura ist eine andere, wenn man die Leute sieht. Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>NM: Überhaupt wenn es keine Videotelefonie ist, weil dann sieht man das Gesicht nicht. Und normalerweise sieht mein Chef das, wenn ich mega genervt bin und spricht mich drauf an.</p>	<p><i>NM über die ausgeschaltene Videofunktion:</i></p> <p>Negativ. Körpersprache fehlt. Es ist unhöflich.</p>

	<p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 77 - 77 (0)</p> <p>NM: Ich finde es zum Beispiel sehr ungut, wenn ich etwas präsentieren muss und dann klinken sich alle mit dem Video aus. Und dann sehe ich überhaupt keine Reaktionen. Das ist etwas, was ich eigentlich nicht will. Ich verstehe es, die meisten machen es wegen der Datenverbindung, aber das ist dann halt so ein Frontalvortrag und das gefällt mir gar nicht. Du siehst nicht, wenn irgendjemand aufzeigt. Also sowas hab ich gehabt und das finde ich total ungut und ich würde sowas nicht mehr so machen.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 104 - 104 (0)</p> <p>SS: Ich finde, ein bestimmter Social Media Workshop war ein Negativ-Beispiel. Es hat prinzipiell gut funktioniert, weil wir den Kunden kannten, aber ein Social Media Workshop in dem du dem Kunden quasi erklärst was er besser machen kann und du siehst die Gesichter dazu nicht. Und wir beide müssen uns auch abstimmen, damit wir uns nicht gegenseitig ins Wort fallen und dass wir uns nicht unterbrechen. Ich finde, man verliert dann relativ schnell die Kompetenz oder man ist dann nicht mehr ganz so professionell, wie man es bei einem Kunden vielleicht gerne wäre.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 105 - 105 (0)</p>	<p><i>Meisten machen es wegen der Datenverbindung.</i></p> <p><i>NM über die ausgeschaltene Videofunktion:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Körpersprache fehlt, es gibt kein nonverbales Feedback ob alles passt.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Und was ich auch finde, wenn die Kameras nicht eingeschaltet sind bei manchen Leuten, dann macht das eine unfassbare Anonymität. Ich hab's immer total verstanden, dass meine Professoren oder manchmal auch Chefs sagen, wo alle die Kameras aus hatten: "Kamera an!" Weil es meldet sich ja überhaupt keiner, wenn die Kamera aus ist. Und wenn dann noch 15 Leute im Call sind, dann ist es wirklich komisch. Und bei uns zum Beispiel die Blattkritik, da weißt du auch 250 Leute, von denen 230 ihre Kamera aus haben, haben dich aber gerade groß auf dem Bildschirm. Und du musst dich sozusagen präsentieren und ich irgendwie so ein bisschen dir die Blöße geben. Und alle anderen haben und andere haben die Kameras aus und kochen vielleicht auch nebenbei. Da finde ich es irgendwie angenehmer, wenn man einfach in der Runde sitzt.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p>	<p><i>SK über die ausgeschaltene Videofunktion:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Große Anonymität, die zu geringerer Beteiligung am Gespräch führt.</i> <i>Aufmerksamkeit schwer überprüfbar.</i></p> <p><i>ET über die ausgeschaltene Videofunktion:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Eingeschaltene Kamera ist eine Form des Respekts.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>ET: Und ansonsten auch das mit der Kamera. Also deswegen schalte ich meine Kamera eigentlich ohnehin immer ein, weil ich finde, dass das auch eine Form des Respekts gegenüber dem anderen oder der anderen ist.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 48 - 48 (0)</p>	
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\ CVPR_Privatsphäre\ Gleichgültig</p>	<p>RO: Bei mir hat keiner die Wohnung gesehen, weil der Hintergrund immer weiß war.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 69 - 69 (0)</p> <p>SH: Stört dich das, dass du bei anderen den privaten Raum siehst?</p> <p>RO: Nein.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 70 - 71 (0)</p>	<p><i>RO über Privatsphäre:</i></p> <p><i>Gleichgültig.</i> <i>Stört nicht und Hintergrund ist meist nicht erkennbar.</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Stört euch das, dass Leute euren privaten Raum sehen?</p> <p>CS: Nein.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 63 - 64 (0)</p> <p>CS: Mir ist das relativ egal. Dadurch dass wir so klein sind und unser Unternehmen eher familiär ist, ist mir das auch relativ egal. Aber trotzdem habe ich in unserem Büro jetzt einen Vorhang aufgehängt, damit man nicht unseren gesamten offenen Kasten sieht.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 65 - 65 (0)</p>	<p><i>CS über Privatsphäre:</i></p> <p><i>Gleichgültig.</i> <i>Vorhang angebracht, um den Hintergrund nicht sichtbar zu machen.</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen\</p>	<p>DS: Also bei uns wurde das so gelöst, dass wir Corporate Backgrounds haben. Wir haben eine extra Grafikabteilung und die haben 6 bis 7 Backgrounds gebracht, die du bei Teams einfügen kannst. Für offizielle</p>	<p><i>DS über Privatsphäre:</i></p>

Summarys

<p>CVPR_Privatsphäre Positiv</p>	<p>Calls wird das verwendet, insbesondere für Calls, die aufgenommen werden. Und es wird auch darum gebeten, die zu verwenden.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 64 - 64 (0)</p>	<p><i>Positiv.</i> <i>Corporate Hintergründe um das Problem mit der Privatsphäre zu umgehen.</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>CV_Charakteristik von Videokonferenzen CVPR_Privatsphäre Negativ</p>	<p>NM: Also ich würde mit einem bestimmten Kunden keinen Videocall mehr in diesem Zimmer machen, weil die ersten fünf Minuten haben sich nur um meine Kettensammlung gedreht. (lacht)</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 104 - 104 (0)</p> <p>SS: Mir ist letztens erst aufgefallen, wo wir einen Neukunden kennengelernt haben und er sofort gesagt hat: Aha sie trainieren, aha sie haben da ein Bild hängen. Das ist schon ungut, und das ist mir vorher auch nie passiert ehrlich gesagt. Und das hat mich schon genervt.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 112 - 112 (0)</p> <p>NM: Ich finde, bei Skype war das besser, da konnte man den Hintergrund blurren, bei Zoom geht das nicht, weil Safari das nicht zulässt und ich immer drauf vergesse. Und ich gehe auch wenn ich mit Kunden spreche mittlerweile immer ins Home Office, weil es mich echt stört, dass im Arbeitszimmer die Leute auf die Dinge im Hintergrund eingehen.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 113 - 113 (0)</p> <p>SS: Aber es ist oft schon ein Gesprächsaufhänger. Letztens in einem Neukundentermin spricht mein Chef direkt einen Baseballschläger im Hintergrund an. Und wenn ich im Wohnzimmer sitze und im Hintergrund mein Aquarium ist. Generell finde ich diesen analysierenden Blick aber echt ungut. Ich habe auch extra das Regal im Hintergrund befüllt, weil es mir peinlich war, dass das leer war.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 114 - 114 (0)</p>	<p><i>NM über Privatsphäre:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Menschen hängen Smalltalk auf Dingen im Hintergrund auf.</i></p> <p><i>Eindringung in die Privatsphäre.</i></p> <p><i>SS über Privatsphäre:</i> <i>Regal im Hintergrund extra vor einem Termin befüllt, weil Schamgefühl wenn es leer wäre.</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>SK: Und man weiß, dass der Kopf bzw. das Gesicht halt groß auf dem Bildschirm anderer ist. Das mag ich z.B. nicht so gerne.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)</p>	<p><i>SK über Privatsphäre</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Unangenehm, dass das eigene Gesicht bei anderen so groß am Bildschirm angezeigt wird.</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Das Einzige ist, dass das alles im Raum meiner Mutter stattfindet. Die hat halt da oben ein hässliches Bild und ich hab halt geschaut, dass man das alles nicht so sieht und dass man generell vom Zimmer nicht so viel sieht. Das ist schon komisch, das stimmt.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 64 - 64 (0)</p> <p>LO: Das ist bei mir halt auch extrem der Fall. Wir haben halt keine riesige Wohnung und wenn dann mein Freund auch zuhause ist, ist das unangenehm. Manche gehen halt ganz cool damit um. Aber wir haben sehr unterschiedliche Arbeitszeiten, und wenn er zuhause ist, dann gehe ich ins Schlafzimmer und da habe ich mir einen Tisch hergerichtet, wo ich mich dann auch hinsetzen kann. Ist nicht so gemütlich, aber es wirkt etwas aufgeräumter. Und da schiebe ich meinen Laptop genau so hin, dass man ja nicht die Kante meines Bettes sieht, weil mir das unangenehm wäre.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 65 - 65 (0)</p> <p>LS: Also so schlimm war es bei mir jetzt nicht. Das Einzige war, da waren wir alle im Joure Fixe und dann fängt mein Hund voll zu bellen an und hört einfach nicht mehr auf. Da mischt sich dann halt Privatleben in das Berufsleben ein. Dann habe ich noch dazu vergessen mich stummzuschalten und alle haben also mithören können.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 70 - 70 (0)</p>	<p><i>LS über Privatsphäre:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Arbeitsbereich im Zimmer der Mutter, dadurch entsteht ein unangenehmes Gefühl.</i></p> <p><i>Negatives Erlebnis mit bellendem Hund, der nicht aufgehört hat zu bellen.</i></p> <p><i>LO über Privatsphäre:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Spezielle Maßnahmen getroffen, um im Hintergrund keinen privaten Raum zu sehen.</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>HK: Ich hatte bisher keinen Kundentermin per Video. Aber ich hatte schon Kunden, die mich am privaten Telefon angerufen haben, was einfach schon eine Übertretung der Privatsphäre war. Sie konnte anders halt nicht wirklich mit mir Kontakt aufnehmen, deswegen hat sie das auch so gemacht. Das war für mich zu viel, weil es auch außerhalb meiner Arbeitszeit war. Ich glaube, es wäre weniger schlimm gewesen, wenn sei mein</p>	<p><i>HK über Privatsphäre:</i></p> <p><i>Negativ.</i> <i>Privater Raum wird vor Terminen extra aufgeräumt.</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Zimmer gesehen hätte. Wobei ich in solchen Situationen immer schaue, dass halbwegs aufgeräumt ist. Und natürlich ist es schon komisch, wenn man mein Bett im Hintergrund sieht.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 210 - 210 (0)</p>	
ND_Einsatz digitaler Medien	<p>HK: Ja, es ist ein bisschen wie eine To-Do-Liste aber die Informationen dazu werden dann meistens nicht in den möglichen Kommentaren sondern erst wieder per Mail, Zoom oder Slack mitgeteilt.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 170 - 170 (0)</p>	
ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEF_Art des Ersatzes von Face to Face Kommunikation\ Kompensation durch Audiotelefonie	<p>SS: Oder halt schnell mal am Telefon.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 64 - 64 (0)</p> <p>NM: Im Chat oder über Slack Telefonie. Wir schreiben auch WhatsApp zwischendurch</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 65 - 65 (0)</p>	
ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEF_Art des Ersatzes von Face to Face Kommunikation\ Kompensation durch andere digitale Medien	<p>RO: Über Microsoft Teams. Da sind Videokonferenz und Chat oft eingesetzt. Beides virtuell. Beides wird genutzt. Alle sehen sich, aber es ist ein bisschen was anderes wie der persönliche Kontakt. Es geht ein wenig was an Botschaften verloren. Weil einfach die körperliche Interaktion fehlt. Aber es ist eine gute Alternative.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 24 - 24 (0)</p>	<p><i>RO über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation: Ersatz durch Microsoft Teams. Videokonferenzen und Chat werden hierfür am häufigsten verwendet.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Im Chat oder über Slack Telefonie. Wir schreiben auch WhatsApp zwischendurch</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 65 - 65 (0)</p>	<p><i>NM über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation: Ersatz durch Chat und Slack-Telefonie. Whatsapp kommt auch zum Einsatz.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Alle Projekte, die irgendwie mehrere Leute brauchen haben immer ein Jour Fixe. Mails gibt es natürlich auch, bei mir kommen aber nicht viele Mails an. Bei mir ist da der Chat stärker im Einsatz. Da ist es für mich einfacher Informationen zu erhalten und Dateien mit anderen zu teilen, das ist für mich der schnellste Weg.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)</p>	<p><i>DS über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation: Jedes Projekt mit mehreren Personen hat nun ein Jour Fixe per Videotelefonie. Außerdem ist der Chat stark im Einsatz.</i></p> <p><i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>

<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEF_Art des Ersatzes von Face to Face Kommunikation\ Kompensation durch andere digitale Medien\ Digitale Reaktionen als Ersatz für Mimik und Gestik</p>	<p>ET: Auch mit den Mini-Reaktionen, die du da machen kannst, musst du nicht immer etwas sagen oder schreiben, sondern kannst auch einfach nur den Daumen schicken oder wie auch immer.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 20 - 20 (0)</p> <p>SK: Und was ich auch gerade noch zu der Kommunikation sagen wollte: Ich benutze auch total viele Emojis und ich finde, dass das wirklich eine andere Harmonie herstellt. Ich bin jemand, ich antworte nicht, wenn ich antworten muss. Und ich merke, dass dieses "Okay passt oder hab's gesehen. Alles klar." anderen total wichtig ist. Und da merke ich, dass ich das immer nie checke. Da haben mich schon Leute angerufen, ob ich die Nachricht gesehen hab. Aber es war einfach überhaupt keine Fragestellung oder so. Dennoch hab ich mir jetzt angewöhnt, einfach kurz auf diesen blöden Daumen zu klicken, damit die Person weiß "Hey, die SK (Name anonymisiert) hat es gecheckt." Weil die kennen mich ja auch nicht, weil ich monatlich wechsel. Das heißt, die haben natürlich auch Sorge, dass ich es nicht auf die Reihe bekomme oder so. Und diese Rückkopplung ist wirklich wie im Büro zu rufen.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 23 - 23 (0)</p> <p>SK: Also ich persönlich habe das Gefühl, dass es bei mir zu mehr Hintergedanken und manchmal Skepsis bei Kollegen kommt, weil einfach, das kennt man ja selber von WhatsApp und so, Dinge digital anders ankommen. Deswegen finde ich auch Emojis recht wichtig. So blöd es klingt, aber es fällt mir offline leichter Kritik zu äußern oder Probleme anzusprechen, als es online der Fall ist. Und ich bin oft verunsichert, ob zwischenmenschlich alles ok ist mit Kollegen, weil ich die dann einfach persönlich noch nicht oft gesehen habe. Und deswegen rufe ich auch gerne manchmal an, damit klar wird, wie ich was meine und damit klar ist, dass ich nicht zickig wirke. Das hilft mir auf der persönlichen Ebene.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 39 - 39 (0)</p>	<p><i>ET über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation:</i></p> <p><i>Emojis als wichtiger Ersatz für Körpersprache.</i></p> <p><i>SK über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation:</i></p> <p><i>Emojis als wichtiger Ersatz für Körpersprache, um zu signalisieren, dass man eine Nachricht erhalten und verstanden hat.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEF_Art des Ersatzes von Face to Face Kommunikation\ Kompensation durch Videokonferenzen</p>	<p>RO: Über Microsoft Teams. Da sind Videokonferenz und Chat oft eingesetzt. Beides virtuell. Beides wird genutzt. Alle sehen sich, aber es ist ein bisschen was anderes wie der persönliche Kontakt. Es geht ein wenig was an Botschaften verloren. Weil einfach die körperliche Interaktion fehlt. Aber es ist eine gute Alternative.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 24 - 24 (0)</p>	<p><i>RO über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Gute Alternative, aber nicht dasselbe. Körpersprache fehlt.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>RO: Es ist eine gute Alternative, es ist aber nicht das Gleiche. Es ist. Es geht ja ein wenig etwas von Botschaft verloren über Video. Das ist aber einfach so. Du siehst die Hände nicht, du siehst die Körpersprache nicht so wirklich von deinem Gegenüber.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 59 - 59 (0)</p>	
	<p>NM: Ja, ich finde schon. Sie können es schon ersetzen.</p> <p>SS: Aber keine Gruppengespräche. Also sobald mehr als drei vier Leute drinnen sind, wird es unübersichtlich. Ich finde, da wird es extrem schwierig und unübersichtlich. Man muss dann eigentlich jeden dazu auffordern, dass er etwas sagt. Was sonst in einer Gruppendiskussion leichter geht oder wo man einfach durch Regungen (Gestik und Mimik) schon merkst, dass derjenige etwas sagen möchte oder der hätte jetzt auch noch Input dazu. Das fällt finde ich weg.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 83 - 85 (0)</p>	<p><i>SS über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Gruppengespräche funktionieren schlechter, weil mit steigender Anzahl an Teilnehmerinnen die Übersichtlichkeit abnimmt.</i></p> <p><i>Körpersprache fehlt.</i></p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>DS: Eigentlich ist das sehr gut gemacht, weil dadurch dass man für alle Projekte immer wieder mal Jour Fixe Calls hat, das Face to Face trotz Bildschirm relativ weitergibt funktioniert das gut. Aber es gibt doch Kolleginnen, die sich durch die Arbeit ab und an treffen. Mir fehlt es, weil ich grad lauter Videoaufnahmen produziere, die per WebCam produziert werden. Und ich hab das Footage dann von Microsofst Teams und das ist dann echt schlimm komprimiert. Aber auch der Output der Gespräche ist ein anderer. Also meine Interviews würde ich gerne Face to Face führen.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 48 - 49 (0)</p> <p>CS: Also ich bin generell ganz schlecht in Kommunikation die nicht Face to Face ist. Also wenn ich jemanden schreiben muss. Ich bin da schon mit Freunden sehr schlecht. Sprich wenn sich nicht ein anderer darum kümmert, dann ist das bei mir ganz weg. Im Unternehmen versuchen wir uns schon regelmäßig auszutauschen, vor allem am Beginn und am Ende eines Jour Fixes. Aber es ist einfach was anderes. Grad einfach in so einem kleinen Unternehmen wie bei mir ist das Gespräch in der Küche – egal ob professionell oder privat – viel wert. Das macht man jetzt nicht mehr so stark.</p>	<p><i>CS über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Obwohl man sich bemüht, regelmäßig Kontakt zu halten, nimmt der soziale Austausch ab. Videokonferenzen müssen organisiert werden und ersetzen Face-to-Face deshalb nicht ganz.</i></p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</p>

	<p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 51 - 51 (0)</p> <p>DS: Bei uns fängt eigentlich fast jeder Call, selbst der große mit dem Vorstand, fängt immer mit einer persönlichen Note an. Dadurch dass du an mehreren Projekten beteiligt bist, hast du fast jeden Tag einen Videocall und hast dadurch nicht das Gefühl, dass du etwas verpasst.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 52 - 52 (0)</p> <p>CS: Ich finde das ganz schlimm ehrlicherweise. Aber es sind nicht nur Videokonferenzen, es ist die Gesamtsituation, die das Ganze schwieriger macht. Wenn ich jetzt freiwillig im Home Office wäre und dann eine Videokonferenz hätte, wäre es anders. Aber ich finde Videokonferenzen nervig. Ich finde es nervig, wenn man Menschen nicht hört, weil jemand anderes zu sprechen beginnt.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 60 - 60 (0)</p>	
	<p>SH: Wie kommuniziert ihr im Home Office mit Kolleginnen?</p> <p>PH: Über Teams.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 42 - 43 (0)</p> <p>MH: Zoom. Eigentlich fast immer.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p> <p>MH: Ja schon, weil gewisse Dinge über Face to Face eher ausgesprochen werden als über Videokonferenzen. Bei Videokonferenzen ist man eher müde Dinge anzusprechen.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 72 - 72 (0)</p>	<p><i>PH über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Videokonferenzen kompensieren einen Großteil der Interaktion, aber der soziale Faktor bleibt ein wenig auf der Strecke.</i></p> <p><i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>PH: Videokonferenzen haben oft einen offiziellen Rahmen. Wenn ich mit jemanden einen Kaffee trinken gehe, dann ist das eher inoffiziell. Da kann ich mich über Dinge austauschen, die persönlicher sind im Vergleich zu Videokonferenzen mit fünf Personen.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 73 - 73 (0)</p> <p>PH: Doch schon, aber nur über die Arbeit. Und nur im Team. Zum Beispiel haben wir mit der ganzen Abteilung zu festen Zeiten unsere Kaffeerunden.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 75 - 75 (0)</p> <p>SH: Würdet ihr behaupten, Videokonferenzen können Face to Face Kommunikation ersetzen?</p> <p>PH: Teils. Großteils. Ja. SH: Warum? PH: Ja was ist der Nachteil? Vielleicht die soziale Interaktion, aber die muss ich nicht haben.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 84 - 85 (0)</p>	
	<p>SK: Also mir geht's schon sehr ab, weil man einfach ein anderes Gefühl für ein Team bekommt. Allerdings bin ich überrascht, wie das Digitale doch sehr viel ersetzen kann, weil in dem Moment, wo man mit jemandem zu zweit in einem Teams Call ist, man einfach auch sehr schnell auf eine entspannte Ebene kommt. Das hätte ich mir so nicht gedacht. Aber mir fehlt gerade das, dass man sagt, man geht zusammen Mittagessen oder man setzt sich dann auch noch kurz in die Sonne auf einen Kaffee. Man weiß, dass Kollegen vielleicht gerade unten stehen und rauchen. Das ist bei uns schon schön, weil wir alle in einem Gebäude sind und das fehlt mir.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 39 - 39 (0)</p> <p>ET: Also mir gehts genauso ab. Weil es eben nochmal was anderes ist, aber es ist bei uns schon auch so, dass wir das insofern kompensieren, dass wir uns dann eben entweder innerhalb eines Teams-Call, der ohnehin nötig ist wegen weil Thema das wirklich den Job betrifft zusammenrufen, oder manchmal ruft man einfach an, also die, mit denen man sich besonders gut versteht. Dann, wenn man merkt derjenige ist grad online. Und das ist bei uns meistens ganz selbstverständlich mit Video.</p>	<p><i>SK über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Überrascht wie gut Videokonferenzen auch auf emotionaler Ebene funktionieren.</i></p> <p><i>Doch die Spontaneität fehlt bei Videokonferenzen.</i></p> <p><i>ET über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Kompensation funktioniert gut, aber es herrscht dennoch das Gefühl, dass etwas fehlt.</i></p> <p><i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 45 - 45 (0)</p>	
	<p>LS: Ich glaub, so manche Sachen wie z.B. Mitarbeitergespräche wären Face to Face angenehmer als du über den Bildschirm. Aber ich finde so Day to Day gehts eigentlich. Also finde ich nicht so tragisch, ehrlich gesagt. Weil man sieht sich ja. Außer eben in großen Gruppen, wo manchmal so ein Wirrwarr herrsch. Ich glaube, das wär nicht, wenn man nebeneinanderstehen würde oder in einem Kreis oder Konferenzraum, dann kriegt man irgendwie mehr mit.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 50 - 50 (0)</p> <p>LO: In meiner Ebene, also bei keiner Führungskraft, kommt es eher selten vor, bei den anderen schon auf jeden Fall. Das Einzige, was wir mal hatten, war mit einer anderen Agentur. Da waren wir glaub ich dann insgesamt 30 in einem Meeting.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 63 - 63 (0)</p> <p>LS: Doch, also bei mir kommt das eigentlich jetzt schon ab und zu mal vor. Gerade bei diesen kleineren Projekten, wo man wirklich nur einen Kundenbetreuer und einen Grafiker hat. Und ich muss sagen, finde ich eigentlich ganz entspannt.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 64 - 64 (0)</p> <p>SH: Was ist bei euch der häufigste Zweck, warum Videokonferenzen abgehalten werden?</p> <p>LO: Bei uns fast jegliche Kommunikation. Wenn man kurz was braucht, oder wenn man was abstimmt, Briefings, alles.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 72 - 73 (0)</p> <p>LS: Wirklich? Auch für so kurze Sachen? Bei uns ist das eher so Aufgabenverteilung, über den Wochenablauf zu sprechen, vielleicht auch kurze Ideensammlung, dann diese Jour Fixe für die informellen Dinge und um uns upzudaten. Wenn wir intensive Projektphasen haben, dann nehmen Videokonferenzen auch zu.</p>	<p><i>LS über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Gewisse Gespräche wie Mitarbeitergespräche wären Face-to-Face besser.</i></p> <p><i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 74 - 74 (0)</p> <p>LO: Ich finde ein tägliches Update in der Früh fast ein bisschen viel. Also ich glaube, wir haben manchmal das Problem, dass man so viele Meetings hat, dass man auch die ganze Zeit aus der Arbeit rausgerissen wird und sehr viel Zeit in Meetings verbringt. Das würde ich anders machen.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 76 - 76 (0)</p>	
	<p>HK: Und ersetzen? Ja, aber die emotionale Komponente fehlt dann einfach. Ich denke mir, es ist sehr schwierig in einem Unternehmen zu arbeiten, wenn man die Menschen davor im Prinzip nie gesehen hat. Weil da dann einfach irgendwo eine Vertrauensbasis fehlt, die man persönlich aufbaut. Aber ich finde in Videokonferenzen baut man die nicht so auf wie sonst.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 176 - 176 (0)</p> <p>HK: Ich glaube nicht, dass es Face-to-Face ersetzen kann, aber ich glaube schon, dass es hilft, wenn man voneinander getrennt ist, dass man so kommuniziert.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 180 - 180 (0)</p>	<p><i>HK über die Kompensation von Face-to-Face-Kommunikation durch Videokonferenzen:</i></p> <p><i>Die emotionale Komponente fehlt.</i></p> <p><i>Vor allem mit Menschen, die man neu kennenlernt, baut man schwieriger eine emotionale Verbindung auf.</i></p> <p><i>Ersatz ist nicht möglich, aber eine gute Kompensation, wenn es keine andere Wahl gibt.</i></p> <p><i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEF_Art des Ersatzes von Face to Face Kommunikation\ Gar keine Kompensation möglich</p>	<p>ET: Was ich aber schon sagen muss, zum Beispiel bei uns ist es so: Mitte April haben wir immer diese Evaluierungsgespräche vom letzten Jahr mit unserem Chef. Das läuft alles über eine eine Internetplattform ab, wo eben deine Kompetenz vom letzten Gespräch eingetragen werden, und da kannst du deine Veränderung sehen, die du im letzten Jahr eben gemacht hast. Und bei uns im Kollegentum stellt sich jetzt die Frage, wie das jetzt ist. Dadurch, dass wir den ganzen April eigentlich im Homeoffice sind, ob wir dieses Gespräch nicht verschieben können, weil wir es eigentlich gerne persönlich hätten, also im Büro mit unserem Chef. Also statt über den Laptop. Weil viele meiner Kollegen auch sagen, wenn sie jetzt irgendetwas ansprechen möchten, was Kritik betrifft oder was ihnen Probleme bereitet, dann würden sie da gerne im selben Raum wie unser Chef sein und das eben so kommunizieren, dass da möglichst wenig Raum für Missinterpretation bestehen bleibt. Schauen wir mal, wie das wieder sein wird, ob wir es verschieben. Ich kann es mir durchaus vorstellen, dass wir es verschieben, weil das schon irgendwie nochmal was wichtigeres ist. Es ist eigentlich wie ein Mini- Bewerbungsgespräch</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 45 - 45 (0)</p>	<p><i>ET über gar keine Kompensation von Face to Face möglich:</i></p> <p><i>Jährliche Evaluierungsgespräche sind kaum virtuell durchführbar, weil man Kritik virtuell kaum anspricht.</i></p>

ND_Einsatz digitaler Medien\ NDWM_Wichtigstes Medium\ E-Mail		
ND_Einsatz digitaler Medien\ NDWM_Wichtigstes Medium\ Audiotelefonie	RO: Telefonie. Sicher am öftesten. Dann E-Mails, dann Teams. Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 42 - 43 (0)	<i>1. Audiotelefonie Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i>
	PH: Audiotelefonie über Teams war bei uns am stärksten. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 68 - 68 (0)	<i>1. Audiotelefonie Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i>
	SK: Ich rufe meistens noch ganz klassisch via Audio an. Ich würde sagen, bei uns telefonieren eigentlich die meisten noch per Audio. Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 41 - 41 (0)	<i>1. Audiotelefonie Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i>
	LS: Wir haben Slack. Das nutzen wir echt sehr intensiv. Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0) LS: Bei uns sind es, glaube ich, die Chats. Also wir schreiben viel. Dinge, die dann irgendwie darüber hinausgehen, aber nicht unbedingt Video brauchen, da telefonieren wir. Aber Video machen wir jetzt nicht so ständig. Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)	<i>LS: 2. Audiotelefonie Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i>
ND_Einsatz digitaler Medien\ NDWM_Wichtigstes Medium\ Videotelefonie	NM: Zoom und Slack. Ich finde E-Mails werden aber eher selten eingesetzt.	<i>Zoom Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i>

	Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 117 - 118 (0)	
	<p>RO: Telefonie. Sicher am öftesten. Dann E-Mails, dann Teams.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 42 - 43 (0)</p>	<p>3. Teams (Videokonferenz und Chat)</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>DS: Also mit Kollegen bespricht man sich hauptsächlich über Microsoft Teams, entweder per Chat oder per Videokonferenzen. Also es gibt sehr viele Videokonferenzen</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)</p>	<p>1. Microsoft Teams (Chat oder Videokonferenz)</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>PH: Audiotelefonie über Teams war bei uns am stärksten.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 68 - 68 (0)</p>	<p>2. Teams (Chat und Videokonferenz)</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>MH: Zoom. Das haben wir am meisten gemacht.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 67 - 67 (0)</p>	<p>1. Zoom</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>LO: Videokonferenzen leider ja.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 45 - 46 (0)</p>	<p>1. Videokonferenz</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>HK: Bei mir ist das Zoom und Slack. Wir telefonieren eigentlich gar nicht, aber Zoom nutzen wir viel, Slack funktioniert nicht so super. Aber ich weiß nicht, ob das mit meiner Bandbreite zusammenhängt oder mit Slack.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 99 - 106 (0)</p>	<p>HK: Zoom und Slack Videotelefonie</p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDWM_Wichtigstes Medium\ Chat</p>	<p>NM: Zoom und Slack.</p>	<p>Slack-Chat</p>

Summarys

	<p>DS: Also mit Kollegen bespricht man sich hauptsächlich über Microsoft Teams, entweder per Chat oder per Videokonferenzen. Also es gibt sehr viele Videokonferenzen</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)</p> <p>CS: Bei mir ist da der Chat stärker im Einsatz. Da ist es für mich einfacher Informationen zu erhalten und Dateien mit anderen zu teilen, das ist für mich der schnellste Weg.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)</p> <p>SH: Würdet ihr zustimmen, dass Videokonferenzen das meistgenutzte Medium sind während der Pandemie?</p> <p>DS: Nein, Chat. CS: Ja, Chat ist stärker! Und ein schneller Anruf per Audiotelefonie. Am Anfang der Pandemie habe ich eher immer nur gechattet, mittlerweile nutze ich die Telefoniefunktion bei Slack viel öfter. Weil es dann meist schneller geht.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 66 - 67 (0)</p>	<p>CS: 1. Chat</p> <p>DS: 1. Microsoft Teams (Chat)</p> <p><i>Chat wird während der Pandemie am häufigsten verwendet.</i></p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>PH: Audiotelefonie über Teams war bei uns am stärksten.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 68 - 68 (0)</p>	<p>2. Teams (Chat und Videokonferenz)</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>LS: Wir haben Slack. Das nutzen wir echt sehr intensiv.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p> <p>LS: Bei uns sind es, glaube ich, die Chats. Also wir schreiben viel. Dinge, die dann irgendwie darüber hinausgehen, aber nicht unbedingt Video brauchen, da telefonieren wir. Aber Video machen wir jetzt nicht so ständig.</p>	<p>LS:</p> <p>1. Chat (Slack)</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</p>

	Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 47 - 47 (0)	
ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ WhatsApp	MH: Wir machen viel Whatsapp, das heißt wir schreiben eigentlich fast alles über Whatsapp unter Kolleginnen. Wir haben aber auch Slack, das nutzen wir auch mit Vorgesetzten. Da schreiben wir auch nur. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 65 - 65 (0)	<i>Whatsapp 1x Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i>
	LS: WhatsApp haben wir auch, aber die ist eigentlich eher für so Kleinigkeiten. Nichts Wichtiges. Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)	<i>Whatsapp 1x Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i>
	JR: Wo ich dann sage: Dominik, ruf mich auf Whatsapp an, damit du deine Minuten nicht verbrauchst (lacht) Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 108 - 108 (0)	<i>Whatsapp 1x Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i>
ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Microsoft Teams	DS: Also wir nutzen eine Office 365 Umgebung Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_ : 22 - 22 (0)	<i>Microsoft Teams 1x Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_</i>
	RO: Wir haben eigentlich mit Skype gearbeitet am Anfang vorm Lockdown. Aus irgendwelchen Gründen keine Ahnung warum ist man dann auf Zoom umgestiegen. Dann ist rausgekommen, dass hinsichtlich Leaks Zoom nicht super ist, gerade in einer Bank hat man dann auf Microsoft Teams gewechselt. Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 26 - 26 (0)	<i>1x Microsoft Teams hat sich etabliert. Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i>
	PH: Über Teams kann man genauso Kanäle erstellen und dass ist eigentlich gleich wie Slack. Das kann man auch am Handy installieren. Das nutzen wir auch. Wir teilen Links, wir kommentieren Dokumente. Die Kommentarfunktion ist im Intranet aber eingeschränkt, um beleidigende oder kritische Kommentare zu vermeiden. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 64 - 64 (0)	<i>Microsoft Teams 1x Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i>

Summarys

	<p>SK: Alles über Teams. Und das war es bei uns echt ganz lustig. Also wir haben ja sehr viele Ebenen von Konferenzen.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 28 - 28 (0)</p>	<p><i>Microsoft Teams 1x</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LO: Also wir haben eben Microsoft Teams.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 41 - 41 (0)</p>	<p><i>Microsoft Teams 1x</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Videokonferenzen mit anderen Tools</p>		
	<p>SS: Slack, Zoom, Skype, E-Mail, Whatsapp, Telefon.</p> <p>Gilt für beide Personen</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 116 - 116 (0)</p>	<p><i>Zoom, Slack und Skype Videokonferenzen 2x</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>CS: Wir haben grundsätzlich auch immer Zoom-Calls mit Jour Fixes in den verschiedenen Abteilungen.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>Zoom Videokonferenzen 1x</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Das heißt beide Male Videotelefonie? MH und PH: Ja.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 45 - 45 (0)</p>	<p><i>Zoom Videokonferenz 1x</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Doch, doch. Wir haben ein Intranet, wir haben ein Desknet, wir haben Teams, wir hatten Zoom, wir haben Slack und wir haben natürlich E-Mail.</p>	<p><i>Videokonferenzen via Zoom und Slack</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>

	Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)	
	<p>HK: Zoom Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 99 - 99 (0)</p> <p>JR: Und Zoom nutzen wir viele. Unsere Video-Unit Jour Fixe laufen über Zoom. Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 108 - 108 (0)</p>	<p><i>Videokonferenz via Zoom 2x</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ E-Mail</p>	<p>CS: Mails gibt es natürlich auch, bei mir kommen aber nicht viele Mails an. Grundsätzlich nutzen wir auch E-Mails, aber eher damit wichtige Informationen nicht verloren gehen. Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>CS über Mails:</i> <i>Mails unregelmäßig</i> <i>Mails für wichtige Informationen</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>MH: Bei mir sind es eigentlich Mails oder Newsletter größtenteils. Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>Mails regelmäßig</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Doch, doch. Wir haben ein Intranet, wir haben ein Desknet, wir haben Teams, wir hatten Zoom, wir haben Slack und wir haben natürlich E-Mail. Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>E-Mail regelmäßig</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Also Slack, Trello, Monday und halt ganz normal Mail Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p>	<p><i>E-Mail regelmäßig</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR und HK: Mail Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 170 - 170 (0)</p>	<p><i>E-Mail regelmäßig 2x</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>

<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Andere Medien der Internen Kommunikation</p>	<p>LS: Trello haben wir auch, das finde ich eigentlich ganz praktisch. Obwohl ich mir auch gar nicht sicher bin, ob ich das ganz verstanden habe. Aber man hat quasi so Karten. Es gibt Kategorien. Und dann kannst du eine Liste erstellen für ToDo und dann eine für Schon-gepostet oder Ideensammlung und so</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p>	<p><i>Trello</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Medien\ Internes Social Media</p>	<p>DS: Für informelle Geschichten und Kommunikation mit Internen haben wir ein eigenes internes Social Network. Das wurde vor 15 Tagen gelauncht. Und von den 153 Mitarbeitern sind 126 schon drinnen. Das ist leider Gottes eingebunden in die 365 Umgebung – aus datenschutzrechtlichen Gründen. Und das funktioniert folgendermaßen: Es ist eigentlich so als würdest. Also jedes Mal, wenn du eine Gruppe erstellst in diesem Social Network, dann erstellst du auch eine extra eine Microsoft Teams Gruppe und jeder der dieser Gruppe beitrifft tritt auf Teams auch bei. Das heißt, man kann theoretisch wenn man in Teams auf die Gruppe geht auch einen Chat starten. Das ist leider etwas kompliziert. Deshalb musst du auch jedes Mal beim IT-Support wenn du eine Gruppe gründen willst, dann musst du dem IT-Support schreiben, ein Ticket erstellen und dann geht das. Es gibt jetzt zehn Gruppen, wie schwarzes Brett, für jede Geschäftsstelle, eine Mittagessengruppe wo jeder sein Mittagessensgeschichten usw. Es ist vergleichbar mit Facebook-Gruppen. Es gibt eine große Gruppe und in der bist du automatisch drinnen, wenn du dem System beitriffst. Und das Programm heißt Yammer.</p> <p>Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_ : 26 - 26 (0)</p>	<p><i>Social Intranet regelmäßig</i> <i>Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Intranet</p>	<p>RO: Wir haben ein Intranet, ja. Aber das wird kaum genutzt zu Informationszwecken.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>Intranet kaum genutzt</i> <i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>DS: Das Intranet ist für nicht ITler ein Horror, auch wenn bei uns viele ITler arbeiten. Ich hab auch mal mitgezählt, damit ich an die CI-Mappe ran gekommen bin, brauchte ich glaube ich 27 Klicks. Das hat sich aber mittlerweile geändert und man kommt wesentlich schneller dahin.</p> <p>Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_ : 43 - 43 (0)</p>	<p><i>Intranet unregelmäßig</i> <i>Transkript4_CSDD_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>PH: Wir haben ein Intranet gehabt, das ist aber eigentlich nicht dafür genutzt worden. Seit 1.1.2019 haben wir ein gruppenweites Intranet umgesetzt, auf einer Sharepoint-Plattform, das unter dem Aspekt der Kommunikation auch Baustellenpersonal auf dem Laufenden halten soll. Weil dort ist der Kommunikationsweg ein ganz ein anderer, der läuft über mehrere Ebenen. Bis da die Nachricht bis an den Arbeiter kommt dauert es. Als Corona ausgebrochen ist und die Leute von Sonntag auf Montag schnellstens informiert werden mussten, hat man gemerkt, dass das problematisch ist und man die Leute nie so schnell erreicht. Im Zuge dessen hat man versucht mit einer Kommunikationsplattform mit Newsfeeds und Dokumentenablage zu informieren.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 32 - 32 (0)</p>	<p><i>Intranet als Sharepoint Plattform regelmäßig genutzt.</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>ET: Und die arbeitet beispielsweise mit Newslettern, aber eben auch mit einem Intranet.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 13 - 13 (0)</p> <p>SK: Doch, doch. Wir haben ein Intranet, wir haben ein Desknet, wir haben Teams, wir hatten Zoom, wir haben Slack und wir haben natürlich E-Mail.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>Intranet 2x</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Newsletter</p>	<p>MH: Bei mir sind es eigentlich Mails oder Newsletter größtenteils.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>Newsletter 1x</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>ET: Und die arbeitet beispielsweise mit Newslettern, aber eben auch mit einem Intranet.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 13 - 13 (0)</p>	<p><i>Newsletter 1x</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Audiotelefonie</p>	<p>SS: Es sind Handys zu kommen, dass dazu beiträgt, dass es besser ist.</p>	<p><i>Audiotelefonie 1x</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 19 - 19 (0)</p> <p>SS: Slack, Zoom, Skype, E-Mail, Whatsapp, Telefon.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 116 - 116 (0)</p>	
	<p>PH: Beziehungsweise Audiotelefonie.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 46 - 46 (0)</p>	<p><i>Audiotelefonie 1x</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR: Weil mich der Dominik (Vorgesetzter) immer am Handy anruft. Wo ich dann sage: Dominik, ruf mich auf Whatsapp an, damit du deine Minuten nicht verbrauchst (lacht)</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 108 - 108 (0)</p>	<p><i>Audiotelefonie 1x</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Monday</p>	<p>CS: Wir arbeiten auch mit Monday,</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 35 - 35 (0)</p>	<p><i>Monday 1x</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Also Slack, Trello, Monday und halt ganz normal Mail</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p>	<p><i>Monday 1x</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SH: Was passiert auf Monday?</p> <p>HK: Ja, es ist ein bisschen wie eine To-Do-Liste aber die Informationen dazu werden dann meistens nicht in den möglichen Kommentaren sondern erst wieder per Mail, Zoom oder Slack mitgeteilt.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 165 - 170 (0)</p>	<p><i>Monday 2x</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDEM_Die eingesetzten Tools\ Slack</p>	<p>SS: Slack, Zoom, Skype, E-Mail, Whatsapp, Telefon.</p> <p>Gilt für beide Personen</p>	<p><i>Slack 2x</i> <i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>

Summarys

	Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 116 - 116 (0)	
	<p>CS: Die meisten kommunizieren über den Chat bei Slack. Da wird eigentlich das Meiste im Alltag und das was schnell geklärt werden kann geklärt</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 31 - 31 (0)</p>	<p><i>Slack 1x</i> <i>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>MH: Wir machen viel Whatsapp, das heißt wir schreiben eigentlich fast alles über Whatsapp unter Kolleginnen. Wir haben aber auch Slack, das nutzen wir auch mit Vorgesetzten. Da schreiben wir auch nur.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 65 - 65 (0)</p>	<p><i>Slack 1x</i> <i>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>SK: Doch, doch. Wir haben ein Intranet, wir haben ein Desknet, wir haben Teams, wir hatten Zoom, wir haben Slack und wir haben natürlich E-Mail.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>Slack 1x</i> <i>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>LS: Wir haben Slack.</p> <p>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_ : 44 - 44 (0)</p>	<p><i>Slack 1x</i> <i>Transkript5_LOLS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>JR und HK: Slack</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 99 - 99 (0)</p> <p>Wir verwenden Slack oft. Also Textnachricht</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 108 - 108 (0)</p>	<p><i>Slack 2x</i> <i>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</i></p>
<p>ND_Einsatz digitaler Medien\ NDMM_Medienmix der eingesetzten Medien</p>	<p>RO: Es kommt darauf an. Wenn du halt E-Mails schreibst, auf E-Mail will ich dann nicht verzichten, wenn halt kein Informationsgehalt verlorengehen soll. Damit ich das dauerhaft hab. Um das an die entsprechenden Personen auch so wortwörtlich wie ich das meine weitergegeben kann. Dann will ich auf E-Mail nicht verzichten. Ansonsten telefoniere ich lieber als zu tippen, muss ich ganz ehrlich sagen. Und auf das Telefon</p>	<p><i>RO über den Medienmix:</i> <i>E-Mails sind für wichtige Informationen, damit die nicht verloren gehen.</i></p>

Summarys

	<p>kann ja durch Teams eins zu eins substituiert werden. Und wenn wir Verhandlungen haben, dann ist es eigentlich nur sinnvoll über Video wenn man halt das Gesicht und die Mimik, Gestik des anderen sieht. Weil sonst macht das gar keinen Sinn.</p> <p>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_ : 44 - 45 (0)</p>	<p><i>Audiotelefonie ist angenehmer als Chatnachrichten.</i></p> <p><i>Verhandlungen funktionieren via Videokonferenz am besten, weil man dort Mimik und Gestik hat.</i></p> <p><i>Transkript6_RO_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>NM: Ich finde es ist der Mix. Weil ich möchte nicht jedes Mal zoomen, alleine wegen der Internetverbindung.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 121 - 121 (0)</p> <p>SS: Ja und auch um es schriftlich festzuhalten. Da bräuchte man jedes Mal einen Protokollführer.</p> <p>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_ : 122 - 122 (0)</p>	<p><i>NM über den Medienmix:</i></p> <p><i>Nur Videokonferenzen funktioniert nicht.</i></p> <p><i>SS über den Medienmix:</i></p> <p><i>Es braucht etwas, um wichtige Dinge schriftlich festzuhalten.</i></p> <p><i>Transkript2_NMSS_Masterarbeit_SH_</i></p>
	<p>CS: In der ganzheitlichen Kommunikation ist es in unserem Unternehmen ein wenig schwierig. Ich glaube aber auch deswegen, weil wir so viele unterschiedliche Plattformen bedienen muss. Wir arbeiten auch mit Monday, das verändert sich ständig, die Wichtigkeit dessen verändert sich ständig und die Art und Weise wie man Informationen dort festhält verändert sich ständig. Das wird auch oft nicht kommuniziert und passiert einfach. Es wird auch niemandem auf die Finger gehaut, wenn es nicht passiert. Und ich glaube das macht es manchmal auch schwieriger.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 35 - 35 (0)</p> <p>CS: Ich glaube, dass es eher auf die Einzelperson ankommt, wie die Kommunikation ankommt und nicht auf die Medien. Also es wäre schon ok, wenn man es bei den Medien belässt, die wir haben. Also wir haben Video, wir haben Text, Anrufe, E-Mails und eben die Projektplanung. Aber die Weitergabe von Information von einzelnen Personen ist nicht dort, wo sie sein sollte. Also es liegt weniger an den Medien und mehr an den Personen.</p> <p>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_ : 37 - 37 (0)</p>	<p><i>DS über den Medienmix:</i></p> <p><i>Teams gewährt einen guten Mix. Jedoch kommen zu viele Benachrichtigungen aus dem Programm.</i></p> <p><i>CS über den Medienmix:</i></p> <p><i>Die Qualität der Kommunikation liegt an den Personen und nicht am Medium.</i></p> <p><i>Transkript4_CS_DS_Masterarbeit_SH_</i></p>

	<p>DS: Also bei uns schaut die Auswahl groß aus, aber es ist alles dieselbe Umgebung. Wenn ich in Teams reingehe, sehe ich auch die Postings im Social Network. Ich bekomme auch Benachrichtigungen in den Mails, wenn jemand was geschrieben hat. Aber da bekommt man halt leider zu viele Benachrichtigungen, da bin ich gerade am manuellen Abschalten. Aber theoretisch komme ich aus Outlook oder Teams in meinen Kalender, ins Intranet oder ins Social Network – es ist eigentlich nur ein Tool.</p> <p>Transkript4_CSDS_Masterarbeit_SH_ : 45 - 45 (0)</p>	
	<p>MH: Es haben ja unterschiedliche Medien unterschiedliche Vor- und Nachteile. Whatsapp kann man recht flexibel verwenden, Videokonferenzen sind nicht so flexibel. Bei Videokonferenzen müssen alle da sein, bei Whatsapp ist man von der Zeit her unabhängig.</p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_ : 70 - 70 (0)</p>	<p><i>MH über den Medienmix:</i></p> <p><i>Unterschiedliche Medien haben unterschiedliche Vor- und Nachteile.</i></p> <p><i>Videokonferenzen sind nicht zeitunabhängig. Chatnachrichten sind zeitunabhängig.</i></p> <p>Transkript3_PHMH_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>SK: Doch, doch. Wir haben ein Intranet, wir haben ein Desknet, wir haben Teams, wir hatten Zoom, wir haben Slack und wir haben natürlich E-Mail. Und das alles war zu viel und deswegen wurde bei uns jetzt einheitlich auf Teams umgestellt.</p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_ : 16 - 16 (0)</p>	<p><i>SK über den Medienmix:</i></p> <p><i>Da sie viel zu viele Medien hatten, wurde alles auf Teams umgestellt.</i></p> <p>Transkript7_ETSK_Masterarbeit_SH_</p>
	<p>JR: Das ist dann ein sehr lustiges Setup. Immer wenn wir Abnahme haben in der Video-Unit, klinkt er sich über Parsec. Das heißt, er sieht dann meinen Bildschirm und könnte theoretisch von seinem MacBook auf meinem PC schneiden. Mein Setup sieht dann so aus, dass ich meine Kopfhörer verwende, mein Handy nebenbei in die Kopfhörer eingeklinkt habe und so erklärt er mir dann via Handy was schön ist und was nicht. Slack verwenden wir aber nicht für Anrufe.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 108 - 108 (0)</p> <p>HK: Also ich bin da schon für den Mix aus Chat und Videokonferenzen. Was ich aber blöd finde, ist, wenn da dann noch das E-Mail dazukommt, wo du dann nicht weißt, ob du auf die E-Mail zurückschreiben musst, oder eine Chatnachricht oder ob du anrufen musst.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 157 - 157 (0)</p>	<p><i>JR über den Medienmix:</i></p> <p><i>Oft werden mehrere Medien auf einmal benutzt.</i></p> <p><i>Auf Chat und Videokonferenz möchte sie nicht verzichten. Dieselbe Information über zwei Medien stiftet jedoch Verwirrung.</i></p> <p><i>HK über den Medienmix:</i></p> <p><i>Medien haben ihre eigenen Vor- und Nachteile. Chatnachrichten sind schnell und flexibel, E-Mails sehr formell.</i></p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_</p>

	<p>JR: Voll, ich brauch auch einen Mix. Je nach Situation eben. Wenn es was Dringendes ist, dann ruft man mal schnell an, aber wenn es eine Kleinigkeit ist, dann schreibe ich auf Slack. E-Mails verwende ich eher nur für offizielle Sachen.</p> <p>Transkript1_JRHK_Masterarbeit_SH_ : 159 - 159 (0)</p>	
--	--	--