



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Die Auswirkungen von Telearbeit auf die informellen  
Strukturen im Unternehmen“

verfasst von / submitted by

Julia Püler, BSc

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Science (MSc)

Wien, 2023 / Vienna, 2023

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

UA 066 915

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

Masterstudium Betriebswirtschaft UG2002

Betreut von / Supervisor:

Univ.-Prof. Mag. Dr. Bernhard Kittel

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b>	<b>3</b>
<b>2. Theoretische Grundlagen</b>	<b>4</b>
2.1. Der Organisationsbegriff	4
2.2. Ausgewählte Organisationstheorien	6
2.2.1. Klassische Organisationstheorien	6
2.2.2. Verhaltensorientierte Ansätze der Organisationstheorie	8
2.3. Formelle und informelle Organisationsstrukturen – ein Überblick	
theoretischer Ansätze	12
2.3.1. Formale Organisationsstruktur im Fokus der Betrachtung	
als Treiber für das Interesse an Informalität	12
2.3.2. Informalität im Fokus	13
2.3.3. Verflechtung von Formalität und Informalität	16
2.4. Netzwerkforschung und Netzwerktheorien	18
2.4.1. Ein allgemeiner Überblick	19
2.4.2. Mark Granovetter – Starke und Schwache	
Verbindungen im Netzwerk	21
2.5. Forschungsstand	24
2.6. Hypothesen	27
<b>3. Methodik</b>	<b>28</b>
3.1. Qualitative Forschung	28
3.2. Auswahl Interviewpartner:innen	29
3.3. Beschreibung Interviewpartner:innen	30
3.4. Ablauf der Interviews	31
3.5. Auswertung der Interviews	31
<b>4. Empirische Ergebnisse</b>	<b>35</b>
4.1. Arbeitsalltag	35
4.2. Arbeitsalltag und Telearbeit	35
4.3. Informationsaustausch	37
4.4. Austausch mit Mitarbeiter:innen (nicht arbeitsbezogen)	42
4.5. Entwicklungschancen im Unternehmen	46
4.6. Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen	49
<b>5. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse</b>	<b>53</b>
5.1. Zusammenfassung	53
5.2. Interpretation der Ergebnisse	55
<b>6. Fazit</b>	<b>57</b>
<b>7. Quellenverzeichnis</b>	<b>59</b>
<b>8. Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>62</b>

## **Abstract**

In meiner Masterarbeit untersuche ich die Auswirkungen von Telearbeit auf die informellen Strukturen innerhalb des Unternehmens.

In acht leitfadengestützten Interviews befrage ich Mitarbeiter:innen aus einem großen österreichischen Unternehmen, zu ihren Erfahrungen mit Telearbeit und den daraus resultierenden Auswirkungen auf Informationsaustausch und Interaktion mit Kolleg:innen. Die gesammelten Daten werte ich anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse aus, und interpretiere die Ergebnisse in Zusammenhang mit den davor gebildeten Hypothesen.

Die Ergebnisse meiner Analyse zeigen, dass Telearbeit eine deutliche Reduktion von informellen Strukturen am Arbeitsplatz bewirkt. Das Kennenlernen neuer Mitarbeiter:innen wird durch das Arbeiten von zu Hause aus erschwert und auch der informelle Kontakt zu bekannten Kolleg:innen wird durch den wegfallenden spontanen Kontakt in den Büroräumlichkeiten verringert.

Gezielte Nutzung von digitalen Kommunikationskanälen – wie beispielsweise virtuelle Mittagessen über Microsoft Teams – können informelle Strukturen zwar stärken, sind jedoch kein Ersatz für persönliche Treffen.

## 1. Einleitung

Würde mich jemand bitten, mir einen „gewöhnlichen Arbeitsalltag“ im Büro vorzustellen, kommt mir neben den obligatorischen Aufgaben, wie Präsentationen erstellen oder Auswertungen überprüfen, sofort der ständige Austausch mit Kolleg:innen in den Sinn. Dieser Austausch umfasst nicht nur offizielle Meetings oder E-Mails zu Projekten. Er findet nahezu ständig statt, wenn man sich in den Büroräumlichkeiten mit anderen Mitarbeiter:innen aufhält, und die Bandbreite reicht von arbeitsbezogenen Themen bis hin zu Erzählungen aus dem Privatleben der einzelnen Beteiligten. Der informelle Informationsfluss (sei es arbeitsbezogen oder nicht) zwischen Kolleg:innen in einem Unternehmen zieht sich wie ein roter Faden durch den Arbeitsalltag und aus eigener Erfahrung kann ich bestätigen: Selbst ein zufälliges Treffen zweier Mitarbeiter:innen bei der Kaffeemaschine auf dem Flur zwischen zwei Büros, kann dazu führen die Information zu erhalten, die beispielsweise das fehlende Puzzleteil für das Lösen einer Problemstellung ist oder der Treiber für eine berufliche Weiterentwicklung.

Dieser „gewöhnliche Arbeitsalltag“ hat sich jedoch in den letzten Jahren drastisch verändert. Ein Treiber dafür ist die voranschreitende Digitalisierung in Bezug auf Kommunikationsformen - war vor rund 20 Jahren noch E-Mail die neuste Form der Technik, die das Fax abgelöst hat, werden heutzutage viele Meetings, die vorher persönlich stattgefunden haben, nur noch in digitaler Form abgehalten. Homeoffice und Telearbeit werden für viele Arbeitnehmer:innen und Unternehmen aus verschiedenen Gründen zur Selbstverständlichkeit. Durch den wegfallenden Arbeitsweg können beispielsweise Benzinkosten gespart und der CO<sub>2</sub>-Ausstoß verringert werden. Ebenso spricht eine Vielzahl der Personen von positiven Auswirkung auf die Work-Life-Balance, durch das Arbeiten von zu Hause aus (Bachmayer & Klotz, 2021). Die 2020 beginnende, und drei Jahre andauernde COVID-19 Pandemie hat diese Entwicklung stark vorangetrieben (Albrecht et al., 2020). Beispielsweise gaben 2022 in einer Befragung von knapp 600 österreichischen Unternehmen 48% davon an, dass fast alle Mitarbeiter:innen im Betrieb die Möglichkeit in Anspruch nehmen Homeoffice beziehungsweise Remote Working zu nutzen (Statista 2023).

Durch diesen Trend verringert sich die Anwesenheit in den Büroräumlichkeiten und die oben beschriebenen spontanen, persönlichen Kontakte zu anderen Mitarbeiter:innen nehmen in weiterer Folge ab.

Die fehlende, teils nicht arbeitsbezogene Interaktion von Kolleg:innen - sei es bei einem gemeinsamen Mittagessen, bei spontanem Austausch auf dem Flur oder beim Networking nach Dienstschluss - kann Auswirkungen auf die Arbeitsweise im Team, auf die Dynamik innerhalb bestimmter Bereiche oder auch auf die individuelle Entwicklung der einzelnen Mitarbeiter:innen haben (Groddeck & Wilz, 2015).

In meiner Masterarbeit untersuche ich die Auswirkungen von Telearbeit auf die informellen Strukturen innerhalb eines Unternehmens. Auf Basis von Theorie und Literatur bilde ich Hypothesen, die ich anhand von qualitativen Interviews beurteilen werde.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Der von mir erlebte und zuvor beschriebene spontane und informelle Austausch am Arbeitsplatz ist genauso Teil der Unternehmensstruktur wie das Agieren in einer offiziellen Rolle in einem Projekt oder das Abhalten von Meetings zur Budgetplanung. Es ist lediglich der Grad an Formalität beziehungsweise Informalität der die Unterscheidung ausmacht.

Um ein Verständnis dafür zu bekommen, in welcher Form sich Telearbeit auf Strukturen innerhalb eines Unternehmens auswirken kann und warum informelle Strukturen genauso ausschlaggebend für die Zielerreichung des Unternehmens sind wie formelle, ist es förderlich sich mit Organisationen an sich und verschiedenen Theorien rund um diese Begrifflichkeit auseinanderzusetzen.

### **2.1. Der Organisationsbegriff**

Der Begriff „Organisation“ hat, je nachdem in welchem Zusammenhang dieser verwendet wird, unterschiedliche Definitionen. Grundsätzlich unterscheidet man in der Fachliteratur drei unterschiedliche Arten des Organisationsbegriffes: den institutionalen, den funktionalen und den instrumentalen Organisationsbegriff (Schulte-Zurhausen, 2014).

Beim institutionalen Organisationsbegriff wird die Organisation an sich als soziales System betrachtet – ein Bündnis von Menschen, das durch klare Grenzen von der umliegenden

Außenwelt unterschieden wird. Die Mitglieder der jeweiligen Organisation sind dazu angehalten ein klar definiertes Ziel zu verfolgen, in dem sie gemeinsam auf Dauer angelegte Leistungen verrichten, die zur Erreichung des Organisationszweckes beitragen. In dieser Betrachtungsweise entstehen Organisationen erst deshalb, um die Arbeitsleistung der einzelnen Mitglieder zu koordinieren und dadurch die vorher festgelegten Ziele zu erreichen. Um die gemeinsam erbrachte Arbeitsleistung effizient zu koordinieren, besitzen Organisationen gewisse Regeln, die das Verhalten der einzelnen Mitglieder steuern. Man bezeichnet diese Regeln und Handlungsvorschriften als formale Strukturen. Klassische Unternehmen - wie in meiner Arbeit untersucht - fallen unter diesen Organisationsbegriff, sowie Universitäten, politische Parteien, Non Profit Organisationen oder auch Behörden. Sie alle weisen die typischen Merkmale einer Organisation im institutionalen Sinne auf: Sie sind auf Dauer angelegte soziale Systeme, die ein bestimmtes Ziel verfolgen, welches durch den Einsatz von koordinierter Arbeitsteilung erreicht wird (Schulte-Zurhausen, 2014).

Neben dem institutionalen findet sich der instrumentale Organisationsbegriff. Dieser setzt seinen Fokus auf die oben genannten Regeln und Vorschriften, die zur Koordination der Arbeitsleistung und somit der Zielerreichung dienen. Die Organisationsstruktur wird als Zusammenspiel aller Vorgaben, Vorschriften und Regulatorien verstanden, die bestimmen, wie die einzelnen Mitglieder ihre Aufgaben verrichten beziehungsweise in welchem Ausmaß diese zusammenarbeiten, um den übergeordneten Zweck zu erfüllen. Die Organisation als Gesamtheit aller Regeln wird also als „Instrument“ der Zielerreichung angesehen. Organisationsstrukturen lassen sich in zwei Kategorien unterteilen. Einerseits die formale Organisationsstruktur, welche aus fest vorgegebenen, meist verschriftlichten und allgemein gültigen Regeln besteht. Sie betreffen für gewöhnlich alle Organisationsmitglieder (oder zumindest eine Teilmenge davon) und sind klar definiert, in einer gewissen Form festgehalten (meist verschriftlicht) und die Nicht-Beachtung führt in vielen Fällen zu Sanktionen. Andererseits finden sich informale Organisationsstrukturen. Diese entstehen durch spontane Interaktion und Verhalten der einzelnen Mitglieder innerhalb der Organisation und werden im Laufe der Zeit genauso Bestandteil des Organisationsalltags wie formale Strukturen (Schulte-Zurhausen, 2014).

Der funktionale Organisationsbegriff beschreibt die dritte Sichtweise und bezieht sich auf alle Maßnahmen rund um das Entstehen beziehungsweise Bestehen von formellen Strukturen, die das Zusammenspiel der einzelnen Organisationsmitglieder bestimmen. Betrachtet man ein

Unternehmen, müssen zu Beginn Regeln und Verhaltensvorschriften festgelegt werden, die die einzelnen Mitglieder dazu bewegen, oder sie zumindest dabei unterstützen, das festgelegte Ziel zu erreichen. Besteht das Unternehmen über einen längeren Zeitraum, wird es in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen notwendig sein, die zuvor festgelegten Regeln zu ändern und Verhaltensvorschriften neu auszulegen. In dieser Betrachtungsweise wird also das Organisieren der formalen Strukturen im Unternehmen selbst als Organisation angesehen (Schulte-Zurhausen, 2014).

## **2.2. Ausgewählte Organisationstheorien**

Die Landschaft der verschiedenen Organisationstheorien ist breit und es findet sich eine Vielzahl an unterschiedlichen Betrachtungsweisen in den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen – sie alle haben eines gemeinsam: Die Grundlage der Betrachtung stellt das Verstehen von (auf Dauer angelegten) Organisationen und deren Zusammenhänge dar, wobei der Fokus, je nach Fachbereich, auf unterschiedlichen Faktoren liegt. Im folgenden Abschnitt werden ausgewählte Ansätze erläutert, die aufgrund der Fragestellung dieser Arbeit von Relevanz sind und mit persönlichen Erfahrungen aus meinem Arbeitsalltag in Zusammenhang gesetzt.

### **2.2.1. Klassische Organisationstheorien**

Die klassischen Organisationstheorien bilden die Grundlage für die Betrachtung der formalen Organisationsstruktur. Sie beschäftigen sich mit der Notwendigkeit und Bedeutung von formalen Abläufen und Vorschriften innerhalb von Organisationen und geben einen Einblick in die Entstehung solcher festgelegten Ordnungen.

#### **Bürokratiemodell von Max Weber**

Der deutsche Soziologe Max Weber (1864-1920) veröffentlichte 1972 (erstmalig 1920) posthum sein wissenschaftlich wohl bedeutendstes Werk „Wirtschaft und Gesellschaft“, in dem er anhand von verschiedenen Strukturmerkmalen eine von ihm erforschte Verwaltung beschreibt, beziehungsweise beurteilt, und stellt in diesem Zusammenhang das sogenannte „Bürokratiemodell“ auf (Müller, 2021). Der Begriff Bürokratie wird heutzutage oft mit einem trägen, übermäßig hierarchischen unternehmerischen Konstrukt gleichgestellt, welches alles andere als erstrebenswert für moderne Unternehmen gilt. Zur Zeit der Erscheinung jedoch,

beschreibt Weber eine Form des Managements, die dazu beiträgt, dass Organisationen besonders leistungsfähig und effizient geführt werden können (Paetz, 2020). Diese bürokratische Form der Organisation zeichnet sich durch vier Charakteristika aus. Um ein Funktionieren der Organisation zu gewährleisten, auch wenn es zu Ausfällen oder Personalwechsel kommt, ist jedem Mitglied ein festgelegter Aufgabenbereich zugeteilt. Diese Aufgaben können auch von anderen Personen vollzogen werden, ohne dass dies sich negativ auf die Strukturen innerhalb der Organisation auswirkt oder der Zielerreichung im Weg steht (Schulte-Zurhausen, 2014). Weber spricht auch einem klaren hierarchischen Aufbau, mit festgelegtem Kontroll- und Weisungsrecht besondere Bedeutung zu – übergeordnete Positionen haben nach Weber einen besseren Überblick und weisen ebenfalls weitaus höhere Qualifikationen auf (Paetz, 2020). Formelle Strukturen, also Vorschriften, Regeln und Normen haben in diesem Modell einen hohen Stellenwert und sind fest vorgeschrieben. Auch die Art und Weise wie und mit wem die einzelnen Mitglieder der Organisation kommunizieren dürfen, ist klar definiert. Zusätzlich haben alle Aufgaben und deren Ausführung verschriftlicht zu sein - beispielsweise in Form von Aktennotizen oder Briefen. Diese Prämisse dient dem Kontrollzweck und auch der Nachvollziehbarkeit, was besonders förderlich ist, falls es wie oben beschrieben zu Personalwechsel kommt. Eine derart strikte Aufteilung von Arbeitsaufgaben, Strukturen und Hierarchien ist mit heutigen Arbeitsbedingungen kaum vereinbar. Unumstritten bilden klar definierte Prozesse und Abläufe einen festen Bestandteil der Unternehmensführung, allerdings wäre ein dermaßen geringer individueller Handlungsspielraum in einem agilen Unternehmen undenkbar. Aus persönlicher Beobachtung kann ich bestätigen, dass es beispielsweise für eine rasche Problemlösung von Nöten sein kann, über hierarchische Ebenen und Abteilungsgrenzen hinweg, direkt und persönlich mit bestimmten Personen in Kontakt zu treten – ein gesetztes Organigramm inklusive fixen Zuständigkeiten dient in diesem Fall lediglich als Anhaltspunkt.

Max Webers Theorie gilt, trotz des frühen Entstehungszeitpunktes nach wie vor als relevanter Ausgangspunkt für weiterführende theoretische Ansätze und bietet eine fundamentale Grundlage für die Existenz formaler Organisationen (Schulte-Zurhausen, 2014).

## Administrations- und Managementlehre

Für das Verständnis der Entstehung und Wichtigkeit von formalen Unternehmensstrukturen waren die wissenschaftlichen Beiträge von Henri Fayol (1841–1925) von Bedeutung und bilden eine wichtige Grundlage der Administrations- und Managementlehre. Diese beschäftigt sich



vorwiegend mit Aspekten der Unternehmensführung und Verwaltung. Fayols wohl bedeutendstes Werk in diesem Zusammenhang „Administration industrielle et générale“ (1916) befasst sich mit den Erfahrungen, die er selbst als Manager eines Unternehmens sammeln konnte und beschreibt vierzehn „Allgemeine Verwaltungsprinzipien“ dieweisend für einen effizienten Führungsstil dienen sollen (Walter-Busch, 2021). Er entwickelt eine Aufstellung von Managementfunktionen, die die Aufgabenbereiche des Managements definieren und unter anderem beschreiben, wie formale Abläufe im Unternehmen optimalerweise abzuwickeln sind. Unter anderem beschreibt er den „Grundsatz der Einheit der Aufgabenerteilung“, welcher vorsieht, dass Organisationsmitglieder sich an streng vorgegebene Weisungs- und Kommunikationswege zu halten haben – die jeweils untergeordnete Schicht an Mitgliedern empfängt Aufgaben und Anweisungen nur von der jeweils übergeordneten, und Informationen werden von den unteren Ebenen immer über die jeweils übergestellte Ebene nach oben kommuniziert. Es wird also ein besonderes Augenmerk auf die hierarchischen Strukturen innerhalb der Organisation gelegt. Diese Ansicht stellt, ähnlich wie bei Marx, eine Extremform der Unternehmensführung dar und würde so in modernen Unternehmen wohl kaum in dieser Form zur Anwendung kommen. Ähnlich wie im Bürokratieansatz bildet diese Form der Unternehmensführung eine Basis für das Handeln innerhalb eines Unternehmens, allerdings ist vor allem in Führungspositionen ein gewisses Maß an Flexibilität in Zusammenhang mit Kommunikation und Mitarbeiter:innenführung obligatorisch – formale Regeln müssen grundlegend eingehalten werden, die Art und Weise der Umsetzung jedoch verlangt oftmals informellen Handlungsspielraum. Trotz der eingeschränkten und extremen Betrachtungsweise bilden diese Theorien die Grundlage für heutige formale Organisationsstrukturen (Schulte-Zurhausen, 2014).

### **2.2.2. Verhaltensorientierte Ansätze der Organisationstheorie**

Im Gegensatz zu den oben genannten klassischen Organisationstheorien beschäftigen sich die verhaltensorientierten Ansätze eher mit der Bedeutung von informellen Strukturen innerhalb der Organisation. In dieser Betrachtungsweise stehen die individuellen Mitglieder der Organisation im Vordergrund, sowie deren Interaktion.

## Human Relations-Ansatz

Der Human Relations-Ansatz in der Organisationstheorie befasst sich im Gegensatz zu den klassischen Organisationstheorien nicht mit den Regulationen und Steuerungsmechanismen, die zu möglichst effizienter Arbeitsleistung führen sollen. Er beschäftigt sich damit, welche Einflüsse direkt auf die Mitglieder einer Organisation als soziale Individuen wirken und damit deren Arbeitszufriedenheit und indirekt ihre Produktivität beeinflussen können. Werden in den klassischen Ansätzen, wie beispielsweise in der Scientific Management Bewegung, Mitarbeiter:innen eines Unternehmens eher als Werkzeuge oder Maschinen gesehen, schreibt man ihnen im Human Relations-Ansatz die Rolle eines sozialen und emotionalen Individuums zu, dessen Arbeitsweise vom Unternehmensklima und der Interaktion zu anderen Mitgliedern beeinflusst wird (Schulte-Zurhausen, 2014). Diese Theorie hatte ihren Ursprung in den 1924-1932 durchgeführten Hawthorne-Experimenten, welche initial den Zweck verfolgten, die Einflüsse der in einem Unternehmen herrschenden Arbeitsbedingungen auf die Leistung der Arbeiter:innen zu erforschen. In zwei Gruppen wurden verschiedene veränderliche Faktoren wie Lichtstimmung und Aufteilung der Ruhezeiten getestet, und deren Auswirkungen auf die Produktivität der Arbeiter:innen. Zu beobachten war, dass sich die Arbeitsleistung beider Gruppen deutlich steigerte und selbst nach Beendigung der Experimente weiter anhielt. Daraus wurde geschlussfolgert, dass die gesteigerte Aufmerksamkeit und Interaktion mit und unter den Mitgliedern, sich positiv auf deren Motivation und diese sich wiederum positiv auf die erbrachte Arbeitsleistung auswirkte (Scherm & Pietsch, 2007). Diese, zu dieser Zeit revolutionäre Betrachtungsweise bildete den Grundstock für eine Vielzahl an Theorien, die sich mit dem Bestehen und den Auswirkungen von informellen Strukturen innerhalb des Unternehmens beschäftigen.

Zieht man aus dieser theoretischen Anschauung die Verbindung zu aktuellen, praktischen Anwendungen, so bietet sich das Beispiel eines Umsetzungsprojektes an. In einem derartigen Setting werden innovative Ideen und Produkte entwickelt, die oftmals nach Beendigung des Projekts in die „Linie übergehen“ und somit fester Bestandteil des Unternehmensportfolios werden. In diesem Umsetzungsprojekt arbeiten Personen aus diversen Teilen des Unternehmens an einer bestimmten Thematik und berichten den Fortschritt des Projektes in regelmäßigen Abständen an diverse Kolleg:innen beziehungsweise Führungskräfte. Obwohl die tatsächliche Umsetzung nicht immer obligatorisch ist und es nicht sanktioniert wird, falls schlussendlich keine Innovation daraus entsteht, ist eine drastisch erhöhte Effizienz in der Arbeitsweise zu erkennen. Unternehmensintern wird davon ausgegangen, dass dies daran liegt,

dass die Projektbeteiligten besonders viel Ansprache und Aufmerksamkeit von Führungskräften erhalten und auch der Austausch und die Vernetzung der einzelnen Mitglieder besonders gefördert wird.

Obwohl die Hawthorne-Studie, und der damit einhergehende Human Relations-Ansatz aufgrund von wissenschaftlichen und methodischen Ansprüchen nicht mehr zeitgemäß ist, haben die Erkenntnisse zu einem Umdenken in der Organisationstheorie geführt, lassen sich in abgewandelter Form auf heutige, praktische Beispiele übertragen und sind somit nicht aus der Literatur wegzudenken (Schulte-Zurhausen, 2014).

### Motivationstheoretische Ansätze

Eine gedankliche Weiterentwicklung zum Human Relations-Ansatz sind die motivationstheoretischen Ansätze. Diese beschäftigen sich weiterhin mit dem Menschen als soziales Individuum innerhalb der Organisation. Sie beziehen allerdings mehr Faktoren in Betracht, die das Potential besitzen deren Arbeitsmotivation zu steigern. Die Organisationsmitglieder werden nicht weiter als starre Gebilde angesehen, deren einzige Aufgabe darin besteht den allgemeinen Unternehmenszweck zu erreichen. Ihnen werden Emotionen zugeschrieben, potenzielle Stärken und Fähigkeiten, die es zu identifizieren und zu stärken gilt, um sie zu unterstützen und zu fördern. Durch eigenverantwortliches Arbeiten und Treffen von Entscheidungen sollen sie motiviert und ihre Leistung dadurch maximiert werden (Schulte-Zurhausen, 2014).

Einer der bekanntesten Vertreter der motivationstheoretischen Ansätze ist Abraham Maslow (1908-1970). Er entwickelte 1954 das so genannte Fünf-Stufen-Schema beziehungsweise die dazugehörige Bedürfnispyramide (Heckhausen, J & H 2018). Nach Maslows Anschauung gibt es für jeden Menschen fünf grundlegende Bedürfniskategorien, die es aufeinanderfolgend zu befriedigen gilt. Die erste Stufe und somit die erste Bedürfniskategorie, enthält physiologische Bedürfnisse wie Hunger, Durst oder Ruhe. Erst wenn die Bedürfnisse der ersten Kategorie befriedigt sind, streben Menschen danach die nächste Stufe zu erreichen und somit die darüber liegende Kategorie an Bedürfnissen zu befriedigen. Erst nachdem die ersten vier Bedürfniskategorien befriedigt sind, kann die Spitze der Pyramide und damit die Stufe der Selbstverwirklichung erreicht werden (Heckhausen, J & H 2018). Nach Maslow wirken immer nur die nächsthöheren Bedürfnisse einer Stufe auf Menschen motivierend und erst mit zunehmenden Stufen, haben die dort zu findenden Bedürfnisse Einfluss auf die Motivation und

Arbeitsleistung der Organisationsmitglieder. Diese Theorie hat im Laufe der Zeit viel Kritik geerntet – unter anderem jene, dass eine universale Rangordnung der Bedürfnisse nicht für jedes Individuum gleichermaßen anzuwenden ist (Conrad, 1983). In Bezug auf sinkende Motivation im Laufe der Zeit durch bereits befriedigte Bedürfnisse, hat die Theorie auch heutzutage immer noch ihren Anspruch (Schulte-Zurhausen, 2014). Neben Maslow und seiner Theorie der Bedürfnispyramide, ist die Zweifaktoren-Theorie (1959) von Frederick Herzberg (1923–2000) fester Bestandteil der motivationstheoretischen Ansätze. Seine auf empirischen Erkenntnissen basierende Theorie zur Arbeitszufriedenheit identifiziert zwei Ebenen, die voneinander unabhängig sind: Arbeitszufriedenheit - keine Arbeitszufriedenheit und Unzufriedenheit – keine Unzufriedenheit. Laut Herzberg gibt es zwei Arten von Faktoren, die die beiden Dimensionen unterschiedlich beeinflussen: Einerseits Hygienefaktoren (wie zum Beispiel Arbeitsbedingungen oder Sicherheit im Beruf) die beeinflussen, ob Angestellte unzufrieden oder nicht unzufrieden sind. Andererseits existieren Motivatoren (beispielsweise Beförderung oder Anerkennung) die einen direkten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben. Laut Herzberg haben also nur jene Faktoren einen positiven Einfluss auf die Motivation, die in direktem Zusammenhang mit der Tätigkeit an sich stehen.

Gerade im Zusammenhang mit der COVID-19 Pandemie gab es einige Faktoren auf die Unternehmen besonderes Augenmerk legen mussten, um die Arbeitsbedingungen für ihre Mitarbeiter:innen angemessen zu gestalten. Aus eigener Erfahrung bin ich nun in der Lage zu bestätigen, dass in dieser speziellen Zeit die Umstellung auf das Arbeiten von zu Hause aus unter anderem deshalb so reibungslos von Statten ging, weil von Anfang an vom Unternehmen eine angemessene technische Infrastruktur zur Verfügung gestellt wurde. Dieser Umstand war allerdings noch nicht ausschlaggebend dafür, seiner Arbeit auch motiviert nachzugehen. Erst die zeitnahe Umstellung auf Online-Meetings – einerseits für den Austausch mit anderen Mitarbeiterinnen, andererseits als Kanal über den man Rückmeldung und Anerkennung durch seine Vorgesetzten bekommt – hat dazu geführt, die zufriedene Stimmung und Motivation innerhalb der Abteilung aufrecht zu halten.

Auch der Zweifaktoren-Theorie fehlt nach den Maßstäben moderner Wissenschaft die empirische Beweiskraft, allerdings bildet sie ebenfalls einen Grundstein für die heutige Verhaltensforschung (Schulte-Zurhausen, 2014).

### **2.3. Formelle und informelle Organisationsstrukturen – ein Überblick theoretischer Ansätze**

Im Laufe der Zeit hat die Rolle informeller Organisationsstrukturen in der Theorie und Literatur immer mehr an Bedeutung gewonnen. Wurde sie in klassischen Organisationstheorien, wie beispielsweise dem bürokratischen Ansatz von Max Weber (1972), weitgehend unberührt gelassen, entwickelte sich mit dem Human Relations Ansatz (gewissermaßen resultierend aus den Hawthorne Studien) erstmals ein Interesse am Einfluss von informellen Strukturen auf das Verhalten der Mitarbeiter:innen und weiterführend auf die Organisation selbst. Als informelle Strukturen immer mehr in den Fokus der Betrachtung geraten, beschäftigt sich unter anderem Niklas Luhmann (1964) mit der Existenz der beiden Strukturformen und ihrem Zusammenspiel, ähnlich wie Blau und Scott (1962). Mit voranschreitender Zeit beginnen sich Theorien immer weniger mit der Anschauung zweier strikt nebeneinander existierender Begrifflichkeiten zu beschäftigen, vielmehr mit dem Zusammenspiel von Formalität und Informalität innerhalb der Organisation (Groddeck & Wilz, 2015).

#### **2.3.1. Formale Organisationsstruktur im Fokus der Betrachtung als Treiber für das Interesse an Informalität**

Betrachtet man die theoretische Organisationsforschung, entsteht das Interesse an formellen Strukturen erstmals Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts. Max Weber zufolge, basiert der Erfolg eines Unternehmens auf gut durchdachten und penibel geregelten bürokratischen Strukturen. Alle Aufgaben und deren Ausführung sind klar definiert, Hierarchien sind eindeutig gesetzt und Kommunikationswege für einzelne Mitglieder im Unternehmen sind fest vorgeschrieben (Paetz, 2020). All diese Regelungen und vorgegebenen Verhaltensweisen sind formale Organisationsstrukturen, deren bestehen – zumindest laut Weber - von höchster Wichtigkeit für jede Organisation ist. Das individuelle Empfinden der Organisationsmitglieder oder deren Interaktion fern ab der vorgeschriebenen Kommunikationswege, lässt er dabei gänzlich außer Acht. Zumindest hält er informelle Strukturen für so wenig relevant, dass sie nicht in seiner Beschreibung einer idealen Bürokratie erwähnt werden (Mayntz, 1965). In etwa zur gleichen Zeit – ebenfalls Anfang des zwanzigsten Jahrhunderts, über einen Zeitraum von ein paar Jahren – fanden die Hawthorne Experimente statt. Wie im vorherigen Teil der Arbeit beschrieben, sollten in diesen ursprünglich die Auswirkungen von Änderungen der Arbeitsbedingungen auf die Effizienz von Mitarbeiter:innen untersucht werden. Das Resultat bezog sich allerdings darauf, dass nicht nur die äußeren Arbeitsgegebenheiten selbst die Produktivität von Arbeitnehmer:innen beeinflussen, sondern auch die emotionalen und sozialen

Umstände, die auf die einzelnen Individuen einwirken (Groddeck & Wilz, 2015). Der daraus resultierende Human Relations Ansatz befasste sich fortan gezielt mit der Ansicht, dass der Faktor Mitarbeiter:innen (als soziales Wesen bzw. Individuum) einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Produktivität und Effizienz innerhalb einer Organisation hat. Vertreter des Human Relations Ansatzes wie Roethlisberger (1939) oder Mayo (1949) versuchten mit ihren Studien aufzuzeigen, dass man durch das Ignorieren von menschlichem Verhalten und Interaktionen, die Entstehung von informellen Strukturen verhindert oder zumindest außer Acht lassen würde. Diese sind aber, neben der klar definierten formalen Struktur, ebenfalls ausschlaggebend für die Leistung einer Organisation wären (Sanders & Kianty, 2006). Mayo betrachtet die informelle Seite des Unternehmens als den „menschlichen Part“, welcher gut durchdachte formale Regelungen und deren Zielsetzung negativ beeinflussen kann, wenn zum Beispiel Konflikte zwischen den einzelnen Mitarbeiter:innen entstehen. Im Gegensatz zur formalen Organisation betrachtet er die informelle als nicht rational, aber dennoch als derartig bedeutend, dass Maßnahmen getroffen werden müssen, die individuelle Motivation und sozialen Beziehungen der Arbeitnehmer:innen stärken, um neben optimalen Produktionsabläufen ein effizientes Bestehen des Unternehmens zu gewährleisten (Sanders & Kianty, 2006).

### **2.3.2. Informalität im Fokus**

In der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts entwickelten sich weitere Theorien, die sich mit dem Bestehen von formalen und informellen Strukturen innerhalb von Organisationen beschäftigen. Nun wurden informelle Bestandteile der Organisation nicht mehr nur erkannt und als wichtig empfunden, um die formalen Strukturen und deren Zielsetzung zu gewährleisten – informelle Strukturen wurden neben formellen zu Grundbestandteilen der Organisationstheorie (Groddeck & Wilz, 2015).

Bedeutsam für diese Entwicklung waren unter anderem Peter M. Blau und W. Richard Scott mit ihrem Buch „Formal Organizations. A Comparative Approach“ (1962) und Niklas Luhmann mit seinem Werk „Funktionen und Formen formaler Organisation“ (1964). In beiden Schriften werden Formalität und Informalität nebeneinander als theoretische Grundbegriffe verwendet. Laut Scott und Blau kommen informelle Strukturen unter anderem dann zu tragen, wenn die formale Organisation umgesetzt wird. Das Unternehmensziel selbst ist gesetzt, wie auch allgemeine Regeln des Verhaltens beziehungsweise der Prozesse, die zur Zielerreichung führen sollen. Wie genau diese Prozesse allerdings abgewickelt werden in Bezug auf das Verhalten der Mitarbeiter:innen untereinander, in Zusammenhang mit der Performance der

einzelnen Arbeitsgruppen und deren Dynamiken, oder wie verschiedene Kommunikationskanäle genutzt werden, wird von den entstehenden informellen Strukturen bestimmt (Blau & Scott, 2003). Informelle Strukturen dienen also der Vollziehung der formellen Organisationsstrukturen, die all das umfassen und regeln, was dynamische Komponenten erfordert. Feste Rahmenbedingungen und Normen sind nicht in der Lage alle eintretenden Eventualitäten im Vorhinein zu erfassen. Situationsabhängiges Verhalten der Mitarbeiter:innen ergänzt die institutionellen Vorgaben und trägt somit maßgeblich zur Zielerreichung der Organisation bei. Obwohl man auch in Blau und Scott Verflechtungen von formaler und informaler Organisation erkennen kann, unterscheiden die beiden diese analytisch und prägen damit Studien zur Organisationsanalyse nachhaltig (Blau & Scott, 2003).

Ähnlich wie Blau und Scott knüpft auch Luhmann in seinen Schriften an Weber an. Für ihn steht Formalität in der Betrachtung von Organisationen im Fokus, und ist das Differenzierungsmerkmal, das Organisationen von anderen gesellschaftlichen Institutionen unterscheidet. Die Differenzierung erfolgt aufgrund von formalen Erwartungshaltungen, die an die verschiedenen Funktionen innerhalb einer Organisation geknüpft sind, und entscheidend für das Bestehen einer Mitgliedschaft sind. Die Erwartungen beziehen sich auf das Verhalten der in der Organisation handelnden Personen. Werden diese Erwartungen von den einzelnen Mitgliedern nicht erfüllt, so wird dies durch bestimmte Sanktionen geahndet, und führt im negativsten Fall zu Ausschluss beziehungsweise zur Beendigung der Mitgliedschaft. Gleichzeitig bestehen jedoch Ansprüche an das Verhalten und die Handlungen einzelner Mitglieder, die nicht durch formale Erwartungen abgebildet werden können (Luhmann, 1976). Diese werden als Erweiterung zu Luhmann, von André Kieserling (2012) als informale Erwartungen beschrieben, welche in Gegensatz zu formalen Erwartungen nicht durch die Kündigung der Mitgliedschaft oder andere negative Folgen sanktioniert werden. Diese informelle Erwartungshaltung ist ebenso bedeutsam für das Funktionieren der Organisation und trägt neben der formalen zur effizienten Zielerreichung bei (Groddeck & Wilz, 2015).

Als praktisches Beispiel in Zusammenhang mit Unternehmen könnte das Zusammenarbeiten der einzelnen Mitarbeiter:innen innerhalb eines Projektteams herangezogen werden. Die einzelnen Rollen innerhalb des Projektes sind formal deklariert, ebenso wie deren Verantwortungsbereich und Weisungsbefugnisse. Das Ausführen der einzelnen Rollen ist Luhmann's Ansicht nach mit formalen Erwartungen behaftet, deren Nichterfüllung negative Sanktionen zur Folge hat (Luhmann, 1976). Die informellen Erwartungen können in diesem Kontext unter anderem auf die Art und Weise bezogen sein, wie und in welcher Frequenz die einzelnen Teammitglieder untereinander kommunizieren. Beschränkt sich der Austausch rein

formell auf das Notwendigste, im Gegensatz zu einem hohen Grad der Vernetzung mit ständigem, teils informellem Austausch der Mitglieder, wird sich dies möglicherweise auf die Effizienz des Projektes auswirken.

Eine weitere Theorie im Zusammenhang mit formaler und informaler Organisationsstruktur ist die um 1960 aufkommende Kontingenztheorie, zu deren Vertretern unter anderem Tom Burns und George Michael Stalker gehören. In ihrem Werk „The Management of Innovation“ (1966) beschreiben sie was ausschlaggebend für die Art und Weise ist, wie man ein Unternehmen führen sollte und welche Maßnahmen in Bezug auf Organisationsstrukturen damit einhergehen. Laut Burns und Stalker ist das Bestehen von Organisationen von internen und externen Faktoren abhängig, die als Kontingenzen bezeichnet werden. Um welche Faktoren es sich handelt, wird von der Umwelt bestimmt, in der sich die Organisation befindet. Diese Umwelt kann entweder schnelllebig und sich rasch verändernd sein, oder sie ist beständig und keinen gravierenden, plötzlichen Änderungen unterworfen. Je nachdem in welcher dieser beiden Arten von Umwelt sich die Organisation befindet, sollte man nach Burns und Stalker verschiedene Strukturen und Führungsstile verfolgen. In einer schnelllebigen, schwer vorhersehbaren Umwelt sollte das Unternehmen eher dynamische Strukturen aufweisen, die sich leicht anpassen lassen. Diese Strukturen bestehen aus flacheren Hierarchien, einem höheren Grad an Informalität und geringerem Maß an Bürokratie, um möglichst rasch auf etwaige Veränderungen reagieren zu können. Ist die Umwelt hingegen starr und vorhersehbar, ist nach Burns und Stalker ein hoher Grad an Formalität, inklusive steilen Hierarchien und einem hohen Maß an Bürokratie innerhalb der Organisation ratsam (Burns & Stalker, 1966).

Betrachtet man das Unternehmen, in dem ich tätig bin, lassen sich durchaus Parallelen zu den Ansichten von Burns & Stalker ziehen. Das Unternehmen selbst besteht aus Teilkonzernen, die jeweils verschiedene Produkte vertreiben beziehungsweise auf unterschiedlichen Märkten agieren. Der Teilkonzern, dessen Geschäftsfeld sich in den letzten Jahrzehnten kaum verändert hat, verfolgt nahezu die selbe Strategie in Hinblick auf Arbeitsweise, Hierarchie und Bürokratie. Im Gegensatz dazu, ist der Teilkonzern der auf einem schnelllebigen, sich ständig verändernden Markt agiert, deutlich agiler, besitzt eine merklich flachere Hierarchie und Kommunikationswege sowie Strukturen sind zu einem großen Teil informell.



### **2.3.3. Verflechtung von Formalität und Informalität**

Mit voranschreitender Zeit und diversen weiterführenden Theorien der oben Beschriebenen, veränderte sich der Stellenwert von formaler und informaler Struktur in organisationstheoretischen Betrachtungen. Vergleichbar mit der Entwicklung die Informalität in Organisationen als (gleich-)bedeutende Variable – sozusagen Gegenstück zur Formalität vom Anfang bis Mitte des 20. Jahrhunderts durchmachte, wird nun die Unterscheidung der beiden strukturellen Variablen immer unwichtiger. Ab etwa 1980 kommt es zu einem allgemeinen Umdenken in den verschiedenen organisationstheoretischen Ansätzen: Die Existenz von Informalität und Formalität wird zwar weiterhin anerkannt und in die Betrachtung miteinbezogen, nun aber nicht mehr als quantitativ messbare Variable verwendet, um die Strukturen von Organisationen zu beschreiben beziehungsweise zu bestimmen. Fortan nimmt vor allem das kulturelle Umfeld der zu betrachtenden Organisationen bzw. Werte und Überzeugungen, die damit einhergehen, eine vorherrschende Rolle ein und werden als Variablen angesehen, die einen ausschlaggebenden Einfluss auf die Organisationsstruktur haben (Groddeck & Wilz, 2015).

Ein wichtiger Vertreter dieses Ansatzes ist Edgar Schein, mit seinem 1985 erschienenem Buch „Organizational Culture and Leadership“. Er beschreibt darin, welchen maßgeblichen Einfluss die Unternehmenskultur auf Mechanismen innerhalb der Organisation hat oder nach welchen Prinzipien solche Institutionen geführt werden sollten. Schein beschreibt informelle Strukturen und darin enthaltene informelle Netzwerke und Kommunikationen als essenzielle Bestandteile einer Organisation, die eng mit der Organisationskultur verbunden sind. Diese Netzwerke spiegeln laut ihm die Werte und Ansichten der jeweiligen Kultur wider und sind ein wichtiger Faktor dafür, wie Informationen innerhalb der Organisation verbreitet und verarbeitet werden (Schein, 1985). In seinem Werk beschreibt er auch das Wechselspiel zwischen informellen Strukturen und Kulturveränderungen: informelle Strukturen können dazu dienen, Adaptionen in der Unternehmenskultur besser zu kommunizieren und zu implementieren, sie können aber auch ein Hindernis darstellen. Informelle Netzwerke innerhalb der Organisation haben beispielsweise ihre eigenen, speziellen Werteanschauungen und Prinzipien, die möglicherweise in Kontrast zu einer kulturellen Veränderung stehen. Infolgedessen wäre es sogar denkbar, dass einzelne einflussreiche Mitglieder dieser internen Netzwerke versuchen, die kulturellen Adaptionen zu verlangsamen, in dem sie die Verbreitung von wichtigen Informationen aufhalten, oder gar sabotieren, in dem sie sich bewusst dagegen auflehnen (Schein, 1985). Man entnimmt dieser Anschauung also die Wichtigkeit der Existenz informeller Strukturen, allerdings fungiert die Dimension (Organisations-)Kultur hier als bedeutender, übergeordneter

Faktor. Diesen Effekt konnte ich selbst bei der Reorganisation innerhalb des Unternehmens beobachten, in dem ich tätig bin. Werden Abteilungen umstrukturiert, Aufgabenbereiche neu verteilt und Arbeitsabläufe adaptiert, stößt das nicht immer auf Akzeptanz bei den betroffenen Mitarbeiter:innen. Es war zu erkennen, dass einzelne Gruppen (mit ähnlichen Anschauungen) die neuen formell vorgegebenen Prozessabläufe umgingen und über informelle Kommunikation untereinander die alten Strukturen aufrechterhielten.

Auch Niklas Luhmann entwickelte seine Anschauungen zu formaler und informaler Struktur innerhalb der Organisation, in Bezug auf Kultur, in seiner Systemtheorie weiter. In seinem Werk „Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie“ von 1984 unterscheidet er die beiden Aspekte von Organisationsstruktur anhand von (Entscheidungs-)Prämissen, die mit unterschiedlichem Wahrscheinlichkeitsgrad eintreten (Groddeck & Wilz, 2015). Laut ihm unterscheiden sich diese Prämissen danach, ob sie entschieden, oder nicht entschieden sind. Entschiedene Entscheidungsprämissen sind festgelegte – formale – Strukturen, die bewusst gesetzt wurden und an Regeln beziehungsweise Sanktionen gebunden sind. Nicht festgelegte Prämissen entsprechen informalen Strukturen, die nicht bewusst gesetzt wurden, sondern im Laufe der Zeit entstanden sind. Dazu gehört beispielsweise was und in welcher Form Mitglieder der Organisation untereinander kommunizieren, und wie sie sich in der Zusammenarbeit verhalten (Luhmann, 2021).

Neben den eben beschriebenen „kulturalistischen Ansätzen“ der Organisationsstruktur besteht der „mikropolitische Ansatz“, der sich mit der Kommunikation und Interaktion von einzelnen Akteur:innen innerhalb der Organisation befasst, um deren eigene mikropolitische Ziele zu verfolgen (Groddeck & Wilz, 2015). Auch in diesem Zusammenhang kommt die Unterscheidung zwischen formalen und informalen Strukturen zu tragen. Als Vertreter dieses Ansatzes lassen sich unter anderem Michel Crozier und Erhard Friedberg nennen, die 1977 ihr Werk „Actors and System: the Politics of Collective Action“ veröffentlichten. In diesem beschäftigen sie sich mit verschiedenen Aktivitäten in Hinblick auf informelle und formelle Strukturen innerhalb der Organisation ohne diese dezidiert als quantitative Variablen zu nennen. Laut Crozier und Friedberg bestehen Organisationen einerseits aus einer Reihe von festgelegten Normen, die zum Beispiel Kontrollmechanismen als auch hierarchische Strukturen festlegen. Andererseits auch aus dem Bestehen von Netzwerken und individuellen Beziehungen zwischen den einzelnen Mitgliedern, mit eigenen Machtverhältnissen, Kommunikationswegen und möglichen Konflikten. Beides nimmt für sie einen bedeutenden Stellenwert innerhalb der

Organisation ein und ist gleichermaßen ausschlaggebend für das erfolgreiche Bestehen dieser (Matejko, 1984).

Abschließen möchte ich in diesem Kapitel mit einem organisationstheoretischen Ansatz, der informelle und formelle Strukturen als in einander fließende, sich gegenseitig beeinflussende Faktoren betrachtet. In dem 1984 veröffentlichte Werk „The Constitution of Society“ beschreibt Anthony Giddens seine sogenannte Strukturationstheorie. Diese besagt, dass sich individuelle Handlungen und soziale Strukturen gegenseitig beeinflussen. Mit informellen Strukturen beschreibt Giddens das soziale Verhalten unter den einzelnen Mitgliedern der Organisation, also deren Normen und Gepflogenheiten im Umgang miteinander. Diese Strukturen entstehen im Laufe der Zeit und können Einfluss auf das Verhalten der einzelnen Akteure haben. Formelle Strukturen regeln in festgelegter und dokumentierter Form den Austausch und das Miteinander der einzelnen Mitglieder sowie bestimmte Machtverhältnisse und Hierarchien. Die einzelnen Akteure besitzen die Fähigkeit individuell innerhalb der vorherrschenden formellen und informellen Strukturen zu handeln und diese nicht nur abzubilden, sondern auch zu adaptieren (Giddens, 1984).

Das Funktionieren einer Organisation wird also wesentlich von den vorhandenen formellen und informellen Strukturen beeinflusst, also aus der Mischung von fest vorgegebenen Abläufen und spontanen Interaktionen. Im analytischen Teil meiner Arbeit, werde ich der Frage auf den Grund gehen, in wie fern sich das Arbeiten fernab des eigentlichen Arbeitsplatzes auf informelle Kommunikation und Abläufe innerhalb eines Unternehmens auswirkt.

## **2.4.      Netzwerkforschung und Netzwerktheorien**

Um zu verstehen, welche Folgen das Ausbleiben von spontanem, informellen Austausch zwischen Mitarbeiter:innen innerhalb eines Unternehmens mit sich bringen kann, ist es notwendig herauszufinden, welche Effekte dadurch ursprünglich entstehen und welche möglichen Vorteile diese für die einzelnen Akteur:innen mit sich bringen. Hierfür werde ich im folgenden Abschnitt einen allgemeinen Einblick auf Netzwerktheorien geben und in weiterer Folge eine, für die Thematik besonders relevante, Theorie näher betrachten.

### 2.4.1. Ein allgemeiner Überblick

Netzwerkforschung und Theorien auf diesem Gebiet sind noch ein relativ neues Forschungsfeld. Zwar fanden sich Anfänge im neunzehnten Jahrhundert, die ausschlaggebenden Werke und Theorien entstanden allerdings erst im zwanzigsten Jahrhundert (Fuhse, 2018). Forschung und Analysen zu Netzwerken finden sich in den verschiedensten wissenschaftlichen Fachbereichen – von der Mathematik und Informatik, über Physik bis hin zu den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Stegbauer, 2010). In meiner Arbeit werde ich mich aufgrund der zu behandelnden Thematik vorwiegend auf Theorien aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich beziehen, doch selbst hier gibt es nicht „die eine“ wichtige Theorie. Es existiert eine Vielzahl von verschiedenen Anschauungen und Betrachtungs- beziehungsweise Analyseformen, welche entweder aufeinander aufbauen, in sich verflechtenden Beziehungen zueinander stehen oder nur Teilbereiche von bereits vorhandenen Erkenntnissen näher betrachten (Stegbauer, 2010). Untersuchungsgegenstand der (sozialen) Netzwerkforschung ist die empirische Betrachtung von sozialen Beziehungen beziehungsweise Strukturen zwischen Akteur:innen. Es handelt sich also um die Analyse von sozialen Netzwerken, in denen sich die Beteiligten bewegen, mit Blick auf die Auswirkungen der vorherrschenden Beziehungen.

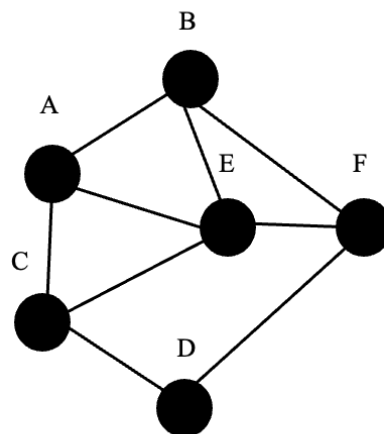


Abbildung 1: Darstellung eines Netzwerkes (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fuhse, 2018)

Ein Netzwerk besteht vereinfacht, wie in Abbildung 1 dargestellt, aus Knoten und Verbindungen zwischen diesen Knoten (Fuhse, 2018). Die Verbindungen zwischen den Knoten werden auch als Kanten bezeichnet. Betrachtet man soziale Netzwerke, bilden die Verbindungen soziale Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren ab, welche in dieser Anschauung als Knoten dargestellt werden. Diese Akteur:innen sind keineswegs ausnahmslos Menschen, die in einer sozialen Beziehung zueinander stehen. Es können beispielsweise auch bestimmte Nationen sein oder ganze Organisationen, die in diesem Konstrukt als Akteur:innen agieren. Das soziale Netzwerk stellt also ein Modell dar, in dem Akteure und ihre regelmäßigen Interaktionen miteinander abgebildet sind. Im Fokus der Netzwerkforschung steht die Untersuchung von sozialen Erscheinungen, als Auswirkung der Beziehung zwischen Akteur:innen, wobei hier zwar andere Variablen wie Kultur, demografische Merkmale oder bestimmte Normen ebenfalls betrachtet werden, aber das Hauptaugenmerk auf die Verflechtungen im Netzwerk gerichtet ist (Fuhse, 2018).

Seit Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts beschäftigt sich die Netzwerkforschung vor allem mit empirischen Methoden Netzwerke zu erforschen und deren Auswirkungen zu beschreiben, dennoch entstanden im Laufe der Zeit auch eine Reihe an Theorien, die sich mit dieser Thematik beschäftigen. Diese theoretischen Überlegungen sind notwendig, um allgemeine Aussagen über die Entstehung bestimmter Netzwerkkonstellationen zu treffen, oder beispielsweise deren Folgen für teilnehmende Akteur:innen (Stegbauer, 2010). Es bestehen unter anderem Rational Choice Betrachtungen, nach welchen Netzwerke als Gruppierung einzelner, individueller Entscheidungen & Handlungen angesehen werden. Ein Vertreter hierfür wäre beispielsweise James Coleman mit seinem Werk „The Foundations of Social Theory“ (1990). Eng mit der Rational Choice Theorie verbunden sind Sozialkapital-Theorien. Sozialkapital wird hier sowohl als kostbares Gut als auch Ressource verstanden, wie beispielsweise von Pierre Bourdieu (1983) beschrieben. Ein ebenso bekannter wie bedeutender Vertreter der Netzwerkforschung ist Mark Granovetter, der mit seiner Theorie über „Strong and Weak Ties“ (1973) die soziale Netzwerktheorie prägt (Fuhse, 2018). Auf die zuletzt genannte Theorie werde ich im folgenden Abschnitt näher eingehen.

#### **2.4.2. Mark Granovetter – Starke und Schwache Verbindungen im Netzwerk**

Der renommierte Soziologe Mark Granovetter präsentierte seine Theorie zur Bedeutung von schwachen und starken Verbindungen innerhalb eines sozialen Netzwerkes erstmalig im Mai 1973, in einem im „American Journal of Sociology“ erschienen Beitrag mit dem Titel „The Strength of Weak Ties“. In diesem betrachtet er Netzwerke von Individuen, in Hinblick auf deren Beziehungen zueinander (ties) und deren Ausprägungsgrad (strong oder weak), sowie deren Auswirkung auf die Verbreitung von Informationen. Der Anhaltspunkt seiner Untersuchung, ist die Tatsache, dass laut Granovetter im Bereich der sozialen (Netzwerk-) Theorien kaum Studien vorhanden sind, die Netzwerke und deren Auswirkungen auf Mikroebene mit dergleichen auf Makroebene in Beziehung setzt. Er ist der Ansicht, dass durch die Untersuchung von kleinen Netzwerken und deren Strukturen nützliche Erkenntnisse über die Bildung von Mustern – zum Beispiel in Hinblick auf die Verbreitung von Informationen - in großen Netzwerken (wie beispielsweise ethnische Kommunen) gewonnen werden können (Granovetter, 1973).

Granovetters Netzwerk besteht aus Individuen, die durch Verbindungen miteinander in Beziehung stehen. Diese Verbindungen können stark (beispielsweise unter engen Freund:innen oder Familienmitgliedern) oder schwach (wie unter Arbeitskolleg:innen, die im Unternehmen nur sporadisch miteinander in Kontakt treten) sein. Er misst die Stärke einer solchen Verbindung anhand des Zusammenspiels der Variablen Zeit (die Individuen miteinander verbringen), Intensität der emotionalen Beziehung, vorherrschender Vertrauensgrad und dem Grad der Reziprozität, der zwischen den Individuen besteht (Granovetter, 1973).

Für seine grundlegende Überlegung betrachtet er zwei zufällig ausgewählte Personen (A und B) und eine Menge S, die aus Personen besteht, die entweder eine Verbindung zu Person A, Person B oder beiden aufweisen ( $S = C, D, E, F, G, \dots$ ). Die Hypothese die Granovetter auf Basis dieses Konstrukts aufstellt, und die für ihn das Bindeglied zur Makroebene (also großen Netzwerken) darstellt ist, dass je stärker die Beziehung von A zu B ist, desto höher ist der Anteil an Personen der Menge S, zu denen beide eine starke oder schwache Verbindung haben.

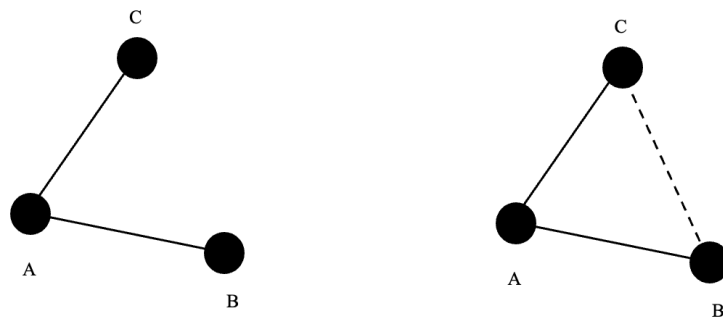


Abbildung 2: Darstellung der Verbindungen innerhalb eines Netzwerks (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Granovetter, 1973)

Beobachtet man drei Individuen A, B und C, wobei A und B beziehungsweise A und C jeweils durch eine starke Verbindung in Beziehung stehen, ist es sehr wahrscheinlich, dass A und B auch in Verbindung stehen (Abbildung 2, rechts: starke Verbindung zwischen A und B beziehungsweise A und C, schwache Verbindung zwischen B und C). Das erklärt Granovetter dadurch, dass durch die starke Verbindung zwischen A und B sowie A und C zwischen diesen Individuen viele Ähnlichkeiten (wie beispielsweise gleiche Interessen) bestehen, und diese ähnlichen Interessen mit hoher Wahrscheinlichkeit abgeleitet davon auch zwischen B und C bestehen. Wie stark oder schwach die Verbindung zwischen B und C tatsächlich ist, hängt vom Grad der Gemeinsamkeiten der Individuen ab, die initial in einer starken Verbindung zueinander stehen, sowie von der Dauer dieser Verbindung. Für die Betrachtung seiner Hypothese trifft Granovetter die Annahme, dass eine Struktur wie in Abbildung 2 (links) nie beobachtbar wäre, weil Aufgrund der starken Verbindungen zwischen A und B beziehungsweise A und C, immer eine Art von Verbindung zwischen B und C zustande kommen würde.

Aufbauend auf dieser Annahme, bindet er das Konzept von Brücken (Bridges) in die Betrachtung mit ein. Als Brücken werden Verbindungen in Netzwerken verstanden, die den einzigen (effizienten) Weg darstellen, auf dem Informationen von einem Netzwerk in ein anderes gelangen. Im linken Teil der Abbildung 2 wäre die Verbindung zwischen A und B der einzige Weg, über den Informationen von Bekannten von B zu Bekannten von A transferiert werden können. Da in Granovetters Betrachtung diese Form der Triade allerdings ausgeschlossen ist, zieht er daraus den Schluss, dass starke Verbindungen nur Brücken darstellen können, wenn weder A noch B starke Verbindungen zu anderen Individuen besitzen

– was äußerst unwahrscheinlich ist. Im Gegensatz dazu, können schwache Verbindungen ohne eine derartige Einschränkung jederzeit Brücken darstellen (Granovetter, 1973).

Angewandt auf große Netzwerke, besteht kaum die Möglichkeit, dass eine spezielle Verbindung die einzige Alternative für Informationsaustausch zwischen einzelnen Individuen ist – in diesem Fall werden Brücken in einem lokalen Zusammenhang betrachtet.

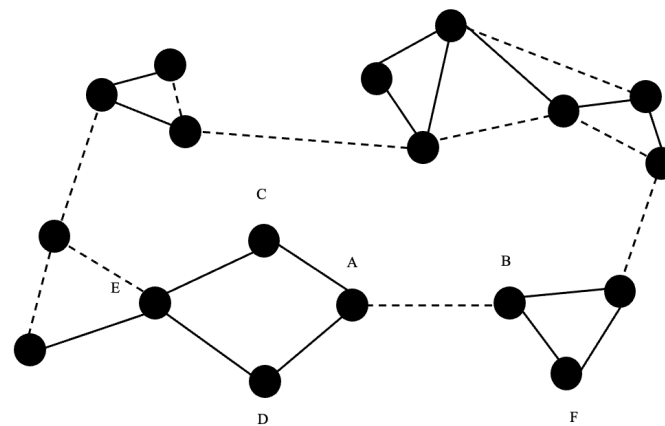


Abbildung 3: Darstellung einer lokalen Brücke innerhalb eines Netzwerks (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Granovetter, 1973)

Eine solche lokale Brücke ist in Abbildung 3 dargestellt, als die schwache Verbindung von A zu B. Zwar wäre es durch die zahlreichen Verflechtungen im gesamten Netzwerk möglich, dass Informationen beispielsweise von C nach F gelangen, den effizientesten und kürzesten Weg bildet jedoch die Brücke von A nach B. Lange Informationsketten können unter anderem dazu führen, dass wichtige Bestandteile der Information verloren gehen, oder dass durch eigennützige Ziele der beteiligten Individuen der Informationsfluss zur Gänze blockiert wird (Schein, 1985).

Granovetter beschreibt den Grad, in welchem eine Brücke dazu beiträgt, die Informationskette zu verkürzen als „Brücke n-ten Grades“, wobei  $n > 2$ . In Abbildung 3 ist die Verbindung von A zu B eine lokale Brücke 10ten Grades. Diese lokalen Brücken sind ein entscheidender Faktor in Netzwerken und dafür verantwortlich Informationen auf effizientem Weg zu verbreiten, in



hohem Maße zu multiplizieren und möglichst viele Personen damit zu erreichen. Da nur schwache Verbindungen Brücken darstellen können, sind diese besonders ausschlaggebend dafür, Informationen über das eigene Netzwerk (bestehend aus starken Verbindungen) hinweg, verbreiten und umgekehrt erhalten zu können. So ist es beispielsweise wahrscheinlicher einen Job mithilfe von schwachen Verbindungen vermittelt zu bekommen als über starke. Durch diese schwachen Verbindungen, die oftmals als lokale Brücken zu anderen Netzwerken dienen, erhält man Informationen – in diesem speziellen Fall Jobchancen – zu denen man durch starke Verbindungen im eigenen Netzwerk keinen Zugang gehabt hätte. In diesem Sinne sind schwache Verbindungen stärker beziehungsweise nützlicher als starke (Granovetter, 1973).

## **2.5. Forschungsstand**

Für die Thematik meiner Arbeit, und der darin zu beantwortenden Forschungsfrage, empfiehlt es sich vor allem Veröffentlichungen ab dem Zeitpunkt des Auftretens der COVID-19 Pandemie näher zu betrachten. Es existiert eine Vielzahl von Studien zum Thema Telearbeit und dem Einfluss auf Mitglieder der Organisation oder zugehöriger Strukturen, die vor 2020 veröffentlicht wurden. Allerdings sind vor der Pandemie die Beweggründe für das Arbeiten abseits der Büroräumlichkeiten nicht mit den aktuellen Gegebenheiten zu vergleichen – wie auch Franken (et al.) in ihrer Forschungsarbeit „Forced flexibility and remote working: opportunities and challenges in the new normal“ anmerkt, die 2021 im „Journal of Management & Organization“ veröffentlicht wurde. Franken und ihre Kolleg:innen der Edith Cowan University beschäftigen sich mit den Auswirkungen von, durch die COVID-19 Pandemie, erzwungener Telearbeit auf das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter:innen innerhalb eines großen, australischen Unternehmens. In dem Artikel kommt unter anderem zum Ausdruck, dass vor der Pandemie diejenigen, die Telearbeit nutzten, dies freiwillig taten und meist aus persönlichen Beweggründen, sodass die positiven Einflüsse wie beispielsweise Flexibilität überwiegen. Durch die plötzliche und erzwungene Umstellung für (fast) alle Mitarbeiter:innen auf das Arbeiten von zu Hause aus, entstehen Herausforderungen, die sich zum Teil belastend auf die einzelnen Akteur:innen auswirken (Franken et al.). Eine überaus interessante Erkenntnis aus dieser Studie ist beispielsweise, dass sich Telearbeit negativ auf die Frequenz und Art der Kommunikation der einzelnen Mitarbeiter:innen ausgewirkt hat. Die reduzierte Kommunikation hatte das Vertrauen der Kolleg:innen untereinander negativ beeinflusst, was dazu führte, dass Angestellte ihr Arbeitspensum steigerten um das der Anderen vermeintlich auszugleichen (Franken et al., 2021).

Eine weitere Studie aus dem Jahr 2021 befasst sich ebenfalls mit den Auswirkungen von Telearbeit, während des ersten Lockdowns bedingt durch die COVID-19 Pandemie, auf das Befinden der Mitarbeiter:innen innerhalb eines niederländischen Unternehmens. Der Artikel „Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown“ von Rietveld (et al.) untersucht ähnlich wie jener von Franken (et al.) die Einflüsse von nicht-freiwilligem Arbeiten von zu Hause aus, auf die Produktivität und Motivation von Angestellten. Auch hier wird klar hervorgehoben, dass freiwillige Telearbeit grundsätzlich positive Einflüsse auf die Produktivität und Motivation haben kann, allerdings nur, wenn dadurch die „Verbundenheit“ der einzelnen Kolleg:innen untereinander nicht negativ beeinflusst wird. Vor allem intrinsische Motivation wird durch Verbundenheit bestärkt und das Ausbleiben dieser, zum Beispiel bedingt durch räumliche Trennung gepaart mit unzureichender Kommunikation kann dazu führen, dass Angestellte sich isoliert fühlen und dadurch ihre Motivation negativ beeinflusst wird (Rietveld et al., 2021).

Inwiefern Angestellte innerhalb des Unternehmens, in Zeiten von Telearbeit, mit vorhandenen internen Kommunikationskanälen zufrieden sind, untersuchen Anna Pamula und Magdalena Zalewska-Turzyńska 2023 in ihrem Paper „Internal Communication Satisfaction while Remote Work: The Organizational Culture Perspective“. In dieser Arbeit wird der Zusammenhang des Faktors Unternehmenskultur mit der Einstellung zur vorhandenen Kommunikation im Unternehmen erläutert. Unternehmenskultur spielt auch in einigen theoretischen Ansätzen zu informellen Strukturen innerhalb des Unternehmens eine große Rolle. Beispielsweise sieht Edgar Schein 1985 informelle Netzwerke und Kommunikationsformen als Bestandteile von im Unternehmen vorherrschender informeller Struktur, welche eng mit der Unternehmenskultur verbunden sind. Die spezielle Unternehmenskultur hat laut ihm einen maßgeblichen Einfluss darauf, wie kommuniziert wird und in welchem Ausmaß Informationen verbreitet werden (Schein, 1985). Diesen Ansatz verfolgen auch Pamula und Zalewska-Turzyńska in ihrer Arbeit und kommen zu dem Schluss, dass die jeweilige Unternehmenskultur auch Einfluss darauf hat, wie zufrieden die einzelnen Mitarbeiter:innen mit der vorherrschenden Kommunikation sind – je stärker verankert die bestehende Unternehmenskultur, desto zufriedener sind die Angestellten damit (Pamula & Zalewska-Turzyńska, 2023).

Ein Paper, das zwar weit vor der COVID-19 Pandemie erschienen ist, aber einen überaus breiten und übersichtlichen Überblick auf die Auswirkungen von Telearbeit auf Angestellte sowie Unternehmen gibt, stammt von Sebastian K. Boell (et al.). Die Arbeit aus 2013 mit dem Titel „Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature“ befasst sich mit den, in der Literatur behandelten, Vorteilen und Herausforderungen von Telearbeit auf Ebene der Mitarbeiter:innen sowie der Organisationen. Unter anderem wird die potenzielle Verringerung von sozialen und informellen Interaktionen zwischen Kolleg:innen als Herausforderung betrachtet. Das kann, abgesehen von gefühlter Isolation und erhöhtem Arbeitspensum, wie von Franken (et al.) in deren Paper beschrieben, auch zu vermindertem Informationsfluss führen. Boell (et al.) beschreibt dieses Problem anhand des Beispiels „learning on the job“. Damit ist gemeint, dass neue Mitarbeiter:innen, während sie bereits im Unternehmen tätig sind, nach und nach von erfahrenen Angestellten lernen, bis sie selbst alle Fähigkeiten erworben haben, um ihrer eigentlichen Tätigkeit nachzugehen. Kommt in diesem Fall Telearbeit ins Spiel, und wird das „learning“ auf virtuelle Kanäle zu bestimmten Zeiten abgehalten, gehen womöglich wichtige Informationen verloren, die durch informellen Austausch (zum Beispiel durch das Erzählen von Geschichten neben der eigentlichen Tätigkeit) vermittelt worden wären (Boell et al., 2013).

Wie auch von Boell (et al., 2013) und den davor erwähnten Papers beschrieben, stellt die fehlende (informelle) Interaktion der einzelnen Mitarbeiter:innen eine große Herausforderung dar. Dieser Gesichtspunkt wird auch von Maillot (et al.) in deren 2022 veröffentlichten Studie „A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19“ behandelt. Maillot (et al.) befragt Angestellte eines französischen Unternehmens während und nach dem ersten Lockdown, um Erkenntnisse zur Auswirkung von Telearbeit auf Strukturen und Verhalten innerhalb des Unternehmens zu erhalten. Die Studie kommt unter anderem zu dem Schluss, dass Telearbeit prinzipiell einen negativen Einfluss auf informelle Strukturen und Kommunikation innerhalb des Unternehmens hat, und dass vermehrte (informelle) virtuelle Meetings – wie zum Beispiel digitale Kaffeepausen- die negativen Auswirkungen verringern können. Es kann also aktiv gegen das Wegfallen von informellem Austausch vorgegangen werden, um den negativen Einfluss von Telearbeit, auf informelle Strukturen zu verringern (Maillot et al., 2022).

## 2.6. Hypothesen

Bedingt durch die zugrundeliegenden Theorien und den jetzigen Forschungsstand, bilde ich für die Untersuchung meiner Forschungsfrage „Welche Auswirkungen hat Telearbeit auf die informellen Strukturen innerhalb eines Unternehmens?“ folgende Hypothesen:

*H1: Telearbeit erschwert das Bestehen von informellen Strukturen im Unternehmen*

Informelle Strukturen ent- und bestehen durch den Austausch von Mitarbeiter:innen, als Ergänzung zu fest vorgegebenen, formalen Strukturen, die rein auf das Erledigen der Arbeitsaufträge abzielen. Befinden sich alle Mitarbeiter:innen in den Büroräumlichkeiten, entstehen spontane Unterhaltungen über verschiedene – nur teilweise arbeitsbezogene - Themen, die nicht im offiziellen Rahmen eines Meetings stattfinden. Durch Telearbeit bleiben diese Situationen aus, daher nehme ich an, dass sich diese negativ auf das Bestehen von informellen Strukturen auswirkt.

*H2: Telearbeit verringert die Bildung von „Weak Ties“*

Nach Granovetters Theorie der „strong and weak ties“ sind schwache Verbindungen zu Menschen, die nicht dem engen und direkten Netzwerk angehören, besonders bedeutend für die Verbreitung und den Erhalt von Informationen. Der Kontakt zu Arbeitskolleg:innen, vor allem zu jenen, mit denen man nicht in engem Austausch steht, stellen schwache Verbindungen dar und sind in der Regel lokale Brücken die Informationen von verschiedenen Netzwerken überliefern. Im Unternehmenskontext können ein spontaner Dialog bei einem gemeinsamen Mittagessen, oder eine Unterhaltung in der Kaffeeküche mit Kollegen anderer Abteilungen, Katalysatoren für die Bildung solcher Brücken sein. Ich gehe von der Annahme aus, dass sich Telearbeit erschwerend auf spontane Treffen mit (entfernten) Kolleg:innen und somit auf die Bildung solcher „weak ties“ beziehungsweise Brücken auswirkt.

H3: Befinden sich Angestellte in Telearbeit, begünstigt der aktive und gezielte Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Microsoft Teams; Video-Call), das Bestehen von informellen Strukturen.

Informelle Strukturen im Unternehmen umfassen den Austausch von Angestellten, der nicht direkt mit der Erledigung der Arbeitsaufgabe an sich zusammenhängt. Es sind die Unterhaltungen, die zwischen offiziellen Meetings stattfinden, die kurzen Absprachen auf dem Flur oder die Informationen, die fernab von E-Mails kommuniziert werden. Durch Telearbeit und die dadurch bedingte physische Trennung von Angestellten, bleibt ein Großteil der Face-to-Face Kontakte unter Kolleg:innen aus. Wie schon von Maillot (et al., 2022) beschrieben, gibt es mittlerweile eine Vielzahl an digitalen Kommunikationsformen – wie zum Beispiel virtuelle Video-Calls - die persönlichem Kontakt durchaus nahe kommen. Daraus abgeleitet, gehe ich davon aus, dass durch den gezielten Einsatz solcher Technologien im Arbeitsalltag, informeller Austausch beziehungsweise Strukturen, begünstigt werden.

### **3. Methodik**

Nach Sichtung und Verarbeitung der für meine Thematik relevanten Theorien und dem aktuellen Forschungsstand, ist nun der Zeitpunkt gekommen, die von mir aufgestellten Hypothesen zu prüfen und durch die von mir erhobenen Daten gegebenenfalls zu stützen oder zu verwerfen. Hierfür ist es notwendig empirisch zu forschen, die gesammelten Daten zu analysieren und zu prüfen, ob sich meine durch die Theorie und Forschung gebildeten Annahmen auch in der Realität beobachten lassen.

#### **3.1. Qualitative Forschung**

Zum Zwecke der Prüfung meiner Hypothesen, habe ich mich dafür entschieden qualitative Forschung zu betreiben – in Form von leitfadengestützten Interviews. Qualitative Forschung war in Bezug auf meine Arbeit wichtig, da ich den Rahmen für die Beantwortung meiner Fragen so offen wie möglich gestalten wollte, und mich oder meine Interviewpartner:innen beispielsweise nicht durch geschlossene Fragen in einem Fragebogen begrenzen wollte. Da die Interviews das primäre Ziel verfolgen, meine Hypothesen zu prüfen und ich vermeiden wollte,

von diesem Weg abzukommen, habe ich mich für ein Leitfadengestütztes Interviewsetting entschieden.

### **3.2. Auswahl Interviewpartner:innen**

Um meine Hypothesen (für den Rahmen dieser Masterarbeit) ausreichend prüfen zu können, habe ich mich dafür entschieden acht Interviews mit Angestellten aus einem großen, österreichischen Unternehmen zu führen.

Da meine Forschungsfrage und die damit zusammenhängenden Hypothesen sich mit den Auswirkungen von Telearbeit im Unternehmen beschäftigen, war es essenziell, dass die befragten Personen selbst schon ausreichend mit Telearbeit in Berührung gekommen sind. Aus diesem Grund habe ich mich dafür entschieden acht Angestellte aus dem Unternehmen beziehungsweise der Abteilung zu interviewen, in der ich selbst schon seit einigen Jahren tätig bin. Bei diesem Unternehmen handelt es sich um die ÖBB Personenverkehr AG (ein Teilkonzern der ÖBB Holding AG), die für die Beförderung von Personen mit Bahn, Bus und anderen Mobilitätsformen in Österreich und Teilen Europas zuständig ist. Der Bereich in dem ich selbst tätig bin, sowie alle ausgewählten Interviewpartner:innen, ist der digitale Vertrieb. Hauptaufgabenbereich dort ist die Förderung von digitalen Verkaufskanälen und Produkten für Kund:innen auf der ganzen Welt, vorwiegend jedoch Europa.

Dadurch, dass ich selbst schon einige Jahre in diesem Unternehmen und Bereich tätig bin, hatte ich Einblick darauf, dass ab 2020, bedingt durch die aufkommende COVID-19 Pandemie, schlagartig alle Mitarbeiter:innen gezwungen waren auf Telearbeit umzusteigen. Davor war – wie in vielen anderen Unternehmen – Telearbeit ein Privileg, das nur sehr wenigen Angestellten zuteil wurde. Ab Frühling 2020 befanden sich – zumindest in den meisten Bereichen des Teilkonzerns – alle Angestellten in Telearbeit. Im Verlauf der darauffolgenden Jahre, abhängig von der Entwicklung der COVID-19 Pandemie und den einhergehenden Vorschriften und Entscheidungen der Regierung, befanden sich die Angestellten zumindest teilweise in Telearbeit. Arbeiten von zu Hause aus hat sich auch nach Ende der Pandemie in unserem Unternehmen beziehungsweise der Abteilung durchgesetzt, sodass die meisten Mitarbeiter:innen ihre Arbeitswoche als Mischung von Anwesenheit im Büro und Telearbeit gestalten. Bedingt durch die COVID-19 Pandemie und den einhergehenden Vorschriften in Bezug auf Telearbeit, wusste ich schon vor Auswahl der Interviewpartner:innen, dass alle die Voraussetzung „Nutzung Telearbeit“ erfüllen.

Ein weiterer essentieller Punkt in der Wahl meiner Interviewpartner:innen war, dass mir (wie oben beschrieben aus eigener Erfahrung) bewusst war, dass die ÖBB Personenverkehr AG in Bezug auf technische Voraussetzungen die optimalen Gegebenheiten für Telearbeit bietet. Jede:r Mitarbeiter:in hatte auch schon vor der Pandemie ein Firmen-Smartphone und einen Firmen-Laptop, mit dem man prinzipiell von überall aus (und nicht nur in den Büroräumlichkeiten) Zugriff auf alle relevanten Systeme hatte und seiner Arbeit nachgehen konnte (inklusive SIM-Karte für mobiles Internet). Man konnte also mit Sicherheit sagen, dass alle von mir befragten Interviewpartner:innen die optimalen technischen Voraussetzungen hatten, um auch von zu Hause aus ihre Tätigkeiten in vollem Umfang ausführen zu können.

### **3.3. Beschreibung Interviewpartner:innen**

Ich habe mich bewusst dafür entschieden nur Arbeitskolleg:innen zu befragen die unter 45 Jahren alt sind. Damit wollte ich sicherstellen, dass alle ausreichend Kenntnis über die Nutzung von digitalen Informationstechnologien und Kommunikationskanälen haben und diese auch in ihrem privaten Alltag nutzen. Ich denke, das ist besonders wichtig, um eine Verfälschung der Wahrnehmung zu vermeiden – zum Beispiel könnte eine Person, die schon von Grund auf mit der Nutzung von digitalen Technologien überfordert ist, eine so negative Einstellung dazu hat, dass sie bei der Beantwortung der Interviewfragen nicht auf die eigentliche Thematik eingehen kann.

Für meine Interviews habe ich sowohl weibliche als auch männliche Partner:innen gewählt. Ich wollte meine Betrachtung nicht nur auf ein Geschlecht eingrenzen, weswegen ich gewillt war die Geschlechter ausgeglichen zu repräsentieren – schlussendlich konnte ich drei männliche und fünf weibliche Partner:innen für meine Befragung gewinnen.

Alle von mir befragten Interviewpartner:innen besitzen in etwa das gleiche Bildungsniveau – mindestens ein abgeschlossenes Bachelorstudium und gegebenenfalls ein weiterführendes Masterstudium. Dieser Punkt erschien mir ebenfalls wichtig zu sein, um mögliche Verfälschungen aufgrund von zu großen Unterschieden zu vermeiden. Alle Interviewpartner:innen mussten Aufgrund ihres Alters bereits im Studium auf digitale Informationstechnologien zurückgreifen – beispielsweise in Form von digitalen Plattformen, auf denen Lehrmaterialien zur Verfügung gestellt werden oder in Form von digitalen Klausuren.

### **3.4. Ablauf der Interviews**

Wie oben beschrieben habe ich mich für leitfadengestützte Interviews entschieden, die ich teilweise persönlich (Face-to-Face) und teilweise über Video Calls (mit eingeschalteter Kamera) durchgeführt habe. Die Interviews selbst haben je nach Gesprächspartner:in eine Länge von 16 bis 38 Minuten. Ich habe das Gesprochene während des Interviews mithilfe meines Smartphones aufgezeichnet und nach den Gesprächen, mit Hilfe der Tonaufnahme transkribiert. Alle Interviews haben im Herbst 2023 stattgefunden.

Den Interviewleitfaden habe ich auf Grundlage der bearbeiteten Theorie, des aktuellen Forschungsstands und unter Rücksichtnahme auf meine drei Hypothesen erstellt. Den Leitfaden habe ich in Einleitung, Hauptteil und Schluss gegliedert. Der Hauptteil besteht aus acht Hauptfragen und einigen Unterfragen. Ich habe mich beim Führen der Interviews zwar am Leitfaden orientiert, habe aber leichte Adaptionen vorgenommen um mich auf meine Interviewpartner:innen einzustellen – beispielsweise habe ich eine Frage weggelassen, wenn das Thema schon bei vorherigen Fragen ausreichend behandelt wurde.

Alle Daten wurden von mir anonymisiert, was besonders wichtig war, um zu vermeiden, dass beim späteren Lesen der finalen Arbeit von Kolleg:innen ein Personenbezug zum Gesagten hergestellt werden kann.

### **3.5. Auswertung der Interviews**

Für die Auswertung und Analyse der Daten – also der Interviews, die ich zuvor mit Hilfe des von mir erstellten Interviewleitfadens geführt habe – habe ich mich für das Analyseschema der „Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring“ (Mayring, 2010) entschieden. Das Schema folgt einzelnen Schritten, anhand derer man sich orientieren kann, um die Daten nach und nach so zu strukturieren, dass man schlussendlich eine Interpretation der Daten vornehmen kann.



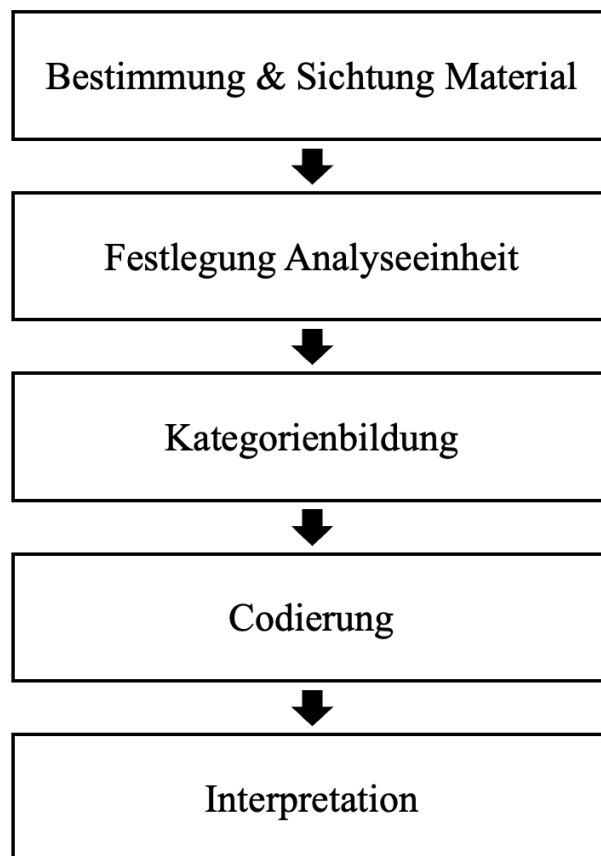


Abbildung 4: Überblick Inhaltsanalyse nach Mayring (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010)

#### Bestimmung & Sichtung Material

Da ich mich dazu entschieden habe, die Daten für meine Analyse selbst in Form von Interviews zu erheben, hatte ich schon einen guten Überblick über das zu verwendende Material. Ich wusste welchen Hintergrund das Gesagte hatte und in welchem Kontext die Aussagen stehen. Nach dem Transkribieren der einzelnen Interviews war meine Kenntnis ausreichend, um mit der eigentlichen Analyse zu starten.

#### Festlegung Analyseeinheit

Beim Transkribieren und erneutem Sichten der einzelnen Interviews habe ich mich dafür entschieden, einzelne Aussagen der Befragten als Analyseeinheiten festzulegen. Die Festlegung der Analyseeinheit ist relevant für das spätere Codieren und die Analyse der Daten.

Codierungen in meiner Analyse können also nicht nur ganze Sätze der Interviewpartner:innen sein, sondern auch Teilstücke von Sätzen – gerade groß genug um getrennt vom restlichen Gesagten, immer noch sinnhaft zu sein.

### Kategorienbildung

Für die Analyse und anschließende Interpretation der Daten ist im nächsten Schritt eine Kategorisierung der Interviews notwendig. Man bildet zuerst Hauptkategorien und in einem weiteren Durchgang werden die zuvor gebildeten Hauptkategorien in Subkategorien unterteilt. Kategorien stehen stellvertretend für die Kernaussagen der Interviews beziehungsweise der Hauptthemen des Gesagten und können entweder deduktiv oder induktiv gebildet werden. Im Falle dieser Arbeit war es naheliegend die Hauptkategorien deduktiv zu bilden – das bedeutet man bildet zuerst die Kategorien und unterteilt danach das Gesagte anhand dieser – da ich meine Interviews mittels Interviewleitfaden geführt hatte. Demnach habe ich als Hauptkategorien die einzelnen Fragen beziehungsweise Themengebiete meines Leitfadens verwendet.

Nach einem ersten Durchgang des Materials und Zuteilung zu einzelnen Hauptkategorien, habe ich induktiv – also aus dem Text heraus – meine Subkategorien unter den einzelnen Hauptkategorien gebildet.

### Codierung

Anschließend habe ich jedes einzelne Interview codiert. Das bedeutet, alles Gesprochene der einzelnen Interviewpartner:innen wird mit Codes versehen, die für die einzelnen Hauptbeziehungsweise Subkategorien stehen. Dafür arbeitet man sich von Interview zu Interview vor – so lange bis alle Aussagen der einzelnen Gesprächspartner:innen einer bestimmten Kategorie zugeordnet werden können, und somit mit einem Code versehen sind. Das Codieren der Interviews habe ich mithilfe des Computerprogrammes MAXQDA vorgenommen. Hierfür lädt man die Transkripte der einzelnen Interviews in das Programm und kann dann die Codierung mittels einzelner Farben vornehmen. Dieses Vorgehen bietet eine sehr übersichtliche Form des Codierens und erleichtert eine spätere Auswertung und Interpretation.

Liste der Codes	Häufigkeit
<b>Codesystem</b>	<b>181</b>
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen	0
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen\Regelung zu Anwesenheitstagen	4
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen\virtuelle Meetings	2
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen\Individuelle Bedürfnisse	3
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen\virtuelle informelle Treffen	7
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen\Kommunikationskanäle	1
Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen\aktiver und gezielter Kontakt	14
Entwicklungschancen im Unternehmen	0
Entwicklungschancen im Unternehmen \Entgangene Informationen	7
Entwicklungschancen im Unternehmen \Fehlende Präsenz	6
Entwicklungschancen im Unternehmen \negative Konnotation Telearbeit	2
Entwicklungschancen im Unternehmen \Networking	7
Entwicklungschancen im Unternehmen \Networking\Gelegenheiten für networking	2
Entwicklungschancen im Unternehmen \Networking\Erschwerter Austausch in online Networking Format	4
Entwicklungschancen im Unternehmen \Networking\Hemmschwelle Gruppen-Calls	1
Austausch mit Mitarbeiter:innen (n.Arbeitsbez.)	0
Austausch mit Mitarbeiter:innen (n.Arbeitsbez.)\Zugehörigkeitsgefühl und Teamgefüge	9
Austausch mit Mitarbeiter:innen (n.Arbeitsbez.)\Hemmschwelle Kontaktaufnahme	4
Austausch mit Mitarbeiter:innen (n.Arbeitsbez.)\Kennenlernen neuer Mitarbeiter:innen	9
Austausch mit Mitarbeiter:innen (n.Arbeitsbez.)\spontaner informeller Austausch	14
Informationsaustausch	0
Informationsaustausch\Problemlösung	4
Informationsaustausch\Misstrauen gegenüber Kolleg:innen	1
Informationsaustausch\Hemmschwelle Kontaktaufnahme	3
Informationsaustausch\Grad der Formalität	4
Informationsaustausch\Dokumentation der Informationen	4
Informationsaustausch\nicht tätigkeitsbezogene Informationen	13
Informationsaustausch\Genutzte Kommunikationskanäle	15
Informationsaustausch\Geschwindigkeit & Qualität Informationsfluss	15
Arbeitsalltag & Telearbeit	0
Arbeitsalltag & Telearbeit\Vorteile Telearbeit	5
Arbeitsalltag & Telearbeit\Herausforderungen Umstellung auf Telearbeit	5
Arbeitsalltag & Telearbeit\Anwesenheit im Büro	3
Arbeitsalltag (v.T)	20

Abbildung 5: Codesystem der gebildeten Haupt- und Subkategorien  
(Quelle: eigene Darstellung, MAXQDA)

## Interpretation

Nach vollständiger Codierung der Daten habe ich diese mittels inhaltlich strukturierter Analyse anhand der Hauptkategorien ausgewertet. Hierfür fasst man die einzelnen Aussagen zu den gebildeten Subkategorien zusammen, sodass man schlussendlich zu jeder Subkategorie nur eine Aussage pro Interviewpartner:in erhält und subsumiert diese wiederum unter den initial gebildeten Hauptkategorien. Somit erhält man zu den einzelnen Hauptkategorien verschiedene Aussagen der befragten Personen und kann diese dann mit den zuvor erstellten Hypothesen vergleichen, um zu prüfen, ob die aufgrund von Theorie und Forschung gebildeten Annahmen durch die gesammelten Daten gestützt werden.

## **4. Empirische Ergebnisse**

Im folgenden Abschnitt erläutere ich die Ergebnisse der Interviews entlang der einzelnen Haupt- beziehungsweise Subkategorien.

### **4.1. Arbeitsalltag**

In dieser Kategorie beschreiben die Interviewpartner:innen ihren gewöhnlichen Arbeitsalltag, ohne den expliziten Hinweis auf Telearbeit.

Alle Personen arbeiten sowohl für sich allein als auch mit anderen Personen zusammen. Es besteht bei allen Personen ein gewisser Abstimmungsbedarf und alle arbeiten in einem Team. Keine der Personen war vor der 2020 aufkommenden COVID-19 Pandemie im Homeoffice tätig oder hat eine andere Form von Telearbeit ausgeübt.

### **4.2. Arbeitsalltag und Telearbeit**

In dieser Hauptkategorie wird der gewöhnliche Arbeitsalltag im Kontext von Telearbeit betrachtet. Alle Personen befanden sich bedingt durch die Maßnahmen der COVID-19 Pandemie ab 2020 einige Monate ausschließlich im Homeoffice, und seit Ende der Pandemie befinden sich die meisten von ihnen in einem hybriden Setting - das bedeutet, sie gehen ihrer Tätigkeit zwei bis drei Tage die Woche in den Büroräumlichkeiten nach, und den Rest der

Woche von zu Hause aus. Eine der befragten Personen ist fast ausschließlich von zu Hause aus tätig, weil sie im Laufe der COVID-19 Pandemie in ein anderes Bundesland verzogen ist. Unter der Kategorie „Arbeitsalltag und Telearbeit“ habe ich drei Subkategorien gebildet, die Aussagen zu „Vorteile Telearbeit“, „Herausforderungen Umstellung auf Telearbeit“ und „Anwesenheit im Büro“ beinhalten.

### Vorteile Telearbeit

Einige der befragten Personen haben die Vorteile von Telearbeit hervorgehoben, vor allem in Bezug auf Flexibilität und die damit einhergehende positive Auswirkung auf deren Work-Life-Balance.

Eine Person berichtet, dass sie durch das ungestörte Arbeiten im Homeoffice gewisse Aufgaben konzentrierter erledigen kann. Eine weitere Person erzählt, dass die Möglichkeit der Nutzung von Telearbeit für sie der ausschlaggebende Punkt war, einen Wohnortswechsel in Betracht zu ziehen.

*„Also ich muss sagen, ich hätte ohne dieser Umstellung und ohne Covid und ich glaube das ist das einzig Positive was man daraus gewinnen kann, niemals in Betracht gezogen wieder aufs Land zu ziehen. Das war für mich also ein Anstoß, überhaupt die Möglichkeit hätte es vorher für mich in meiner Denke nicht gegeben. Und ich finde es super, dass man es auch nach wie vor ermöglicht, dass man von daheim aus arbeitet.“*

### Herausforderungen Umstellung auf Telearbeit

Einige Personen nannten im Interview Herausforderungen, die eine plötzliche Umstellung auf Telearbeit mit sich gebracht hat. Dabei wird einerseits die Herausforderung des plötzlichen Umstellens der Arbeitsweise genannt und die damit einhergehenden Auswirkungen auf die eigentliche Tätigkeit. Auch das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit wird als Belastung empfunden.

*„...,dass die Leute einfach durch die ganze Thematik mit Homeoffice einfach auch über ihre Arbeitszeit dann doch mehr arbeiten in ihrer Privatzeit und auch regelmäßiger erreichbar sind*

*was oft nicht so gut ist wegen Vermischung privat und Arbeit. Das ist glaube ich für das Unternehmen oft ein Vorteil, aber für den Arbeitnehmer dann ganz oft ein Nachteil.“*

Eine Person nennt auch ihren persönlichen Wandel in Bezug auf Bequemlichkeit, in Bezug auf den Arbeitsweg zu den Büroräumlichkeiten im Vergleich zum Arbeiten von zu Hause aus.

#### Anwesenheit im Büro

Der Großteil der Personen erwähnt, dass sie - bei Möglichkeit - eine Kombination aus Telearbeit und Arbeit in den Büroräumlichkeiten schätzen und für sinnvoll halten. Das Arbeiten von zu Hause aus bringt ruhiges Arbeiten und Flexibilität mit sich, das Arbeiten im Büro fördert das Teamgefüge und erleichtert Abstimmungen und Austausch unter Kolleg:innen.

*„Also das mag ich schon ganz gerne, wenn das sagen wir mal 50/50 ist oder 60/70 Prozent vor Ort und den Rest dann in Telearbeit. Also ich finde, dass das ein, für mich, für meinen Arbeitsalltag ist das eigentlich die perfekte Lösung, weil ich auf der einen Seite auch ins Büro komme und die Themen vor Ort besprechen kann, aber dann auch wirklich die Ruhe habe, die, ja, schwereren oder komplexeren Themen zu Hause auszuarbeiten, ja.“*

### **4.3. Informationsaustausch**

Die nächste Hauptkategorie beschreibt die Auswirkungen von Telearbeit auf den arbeits- und organisationsbezogenen Informationsaustausch. Neben formellem Informationsaustausch, der auf offiziellen Kanälen kommuniziert wird, wollte ich hier einen Überblick über den informellen Austausch von Informationen schaffen. Nach Sichtung aller Interviews in Zusammenhang mit der Hauptkategorie „Informationsaustausch“ konnte ich aus dem Gesagten acht Subkategorien identifizieren ("Genutzte Kommunikationskanäle“, „Geschwindigkeit & Qualität der Kommunikation“, „Nicht tätigkeitsbezogene Information“, „Dokumentation der Informationen“, „Grad der Formalität“, „Hemmschwelle kontaktieren“, „Misstrauen gegenüber Kollegen“ und „Problemlösung“), deren Ergebnisse ich im Folgenden beschreiben werde.

## Genutzte Kommunikationskanäle

Hier beschreiben die Interviewpartner:innen welche Kommunikationskanäle für den Austausch von Informationen im Unternehmen genutzt werden.

Grundsätzlich geben alle Personen an, dass sie hauptsächlich Microsoft Teams als Kommunikationskanal nutzen - sowohl die Chat-Funktion als auch die Anruf-Funktion, wobei die Chat-Funktion am häufigsten genutzt wird. Gemessen an der Nutzung folgt danach das E-Mail-Programm Outlook und kaum noch genutzt werden Mobiltelefone. Grundsätzlich wird Teams eher für informelleren Austausch genutzt und Outlook für formelle Kommunikation.

*„Generell die E-Mail-Kommunikation ist doch glaube ich noch vorhanden, speziell wenn es dann mit Externen geht, ja oder mit anderen Fachbereichen wo man nochmal was verschriftlichen muss, wo man noch einmal so einen Overview gibt von Meetings. Das wird glaube ich, das findet bei mir selten über Teams statt. Ich glaube, wenn es dann eher in der Abteilungskommunikation oder Teams-Kommunikation geht, dann ist es natürlich Teams“*

Durch die Umstellung auf Telearbeit wurde die Nutzung von MS Teams deutlich stärker – teilweise als Kompensation zu persönlichen Gesprächen im Büro.

## Geschwindigkeit & Qualität der Kommunikation

In dieser Kategorie werden die Auswirkungen von Telearbeit auf die Art, Geschwindigkeit und Qualität des arbeitsbezogenen Informationsflusses beschrieben.

Der Großteil der Befragten ist der Meinung, dass der Informationsfluss an sich durch die Umstellung auf Telearbeit schneller geworden ist, vor allem in Bezug auf die Erreichbarkeit von Mitarbeiter:innen und deren Antwortzeiten. Nur eine Person empfindet die Antwortzeiten und damit die Geschwindigkeit der Informationen als durch Telearbeit verlangsamt.

*„Und was sich da natürlich schon sehr verändert, ist das, OK ich habe jetzt ein Problem. Ich brauche eine Antwort von jemanden. Ich schau mal, ob der im Büro ist. Diese Person ist auf Teams gerade rot, die kann ich jetzt nicht stören. Also Du wartest jetzt einfach länger*

*wahrscheinlich auf Information, weil du dich jetzt nicht traust vielleicht diese Person gerade anzurufen“*

Fast alle Interviewpartner:innen empfinden eine Verschlechterung der Qualität des Informationsflusses. Der Austausch erscheint durch die Umstellung weniger effizient und es wird betont, dass unverhältnismäßig viele (Online-)Meetings abgehalten werden.

*„Auf der anderen Seite sind halt die Inhalte so, dass potenziell was man früher hier im Büro mit den Kolleg:innen bei einem Kaffee blöd gesagt, in 5 Minuten besprochen hat, jetzt auf einmal ein 30-Minuten-Call daraus wird. Das heißt, der Terminkalender ist definitiv voller geworden. Ich glaube es finden viel, viel mehr Meetings statt als potenziell auch tatsächlich gebraucht wird.“*

Eine Person hat das Gefühl, dass sie durch Telearbeit und die räumliche Trennung von Kolleg:innen länger auf einen Austausch wartet, und dass sie bewusst die Informationen, im Gegensatz zum spontanen Gespräch vor Ort, gebündelt zu bestimmten Zeiten kommuniziert.

*„ ...wenn ich einen Kollegen jetzt neben mir habe, dann sprechen wir – hey kannst du dir das mal anschauen, den Fall z.B. Durch die Telearbeit ist das jetzt nicht so, dass wir im regen Austausch sind, konstant, ja. Also da versucht man dann wirklich die Themen zusammenzufassen oder zu einem Zeitpunkt wo es für beide passt, das zu besprechen.“*

#### Nicht tätigkeitsbezogene Informationen

In dieser Subkategorie kann man eine klare Unterscheidung von zwei Tatbeständen identifizieren. Einerseits Kommunikation von Informationen, die den ganzen Konzern betreffen und von formeller Natur sind. Andererseits informelle Informationen, die andere Abteilungen oder Mitarbeiter:innen betreffen, die nicht offiziell kommuniziert werden, sondern in informellen Gesprächen oder über den sogenannten „Flurfunk“ verbreitet werden. Alle Personen haben das Gefühl, dass formelle Informationen auch im Homeoffice sehr gut zugänglich sind und es hier keine negativen Auswirkungen bedingt durch Telearbeit gibt. Bei informellen Informationen empfinden die Interviewpartner:innen gegenteilig. Hier ist ein



Großteil der befragten Personen der Meinung, dass informelle Informationen durch Telearbeit deutlich schwerer verbreitet werden, als vor Ort mit anderen Kolleg:innen.

*„... und das habe ich dann einfach hier im Büro auf jeden Fall mehr mitbekommen. Weil einfach im Büro darüber geredet wurde oder man beim Kaffee gesprochen hat, was dann natürlich gar nicht mehr der Fall ist.“*

#### Dokumentation der Informationen

Einige der Befragten sind der Meinung, dass durch Telearbeit und reduzierte persönliche Gespräche, viel mehr der Kommunikation verschriftlicht wird. Aber auch, dass dadurch wichtige Informationen in der Masse untergehen – vor allem in Bezug auf häufig genutzte Chat-Nachrichten in Microsoft Teams und verringerten E-Mail-Austausch.

*„..., wenn du diese Kommunikation suchst, dann findest du die vielleicht nicht auf die Schnelle, wenn du jetzt aber E-mails hast, du legst die ja ab. Das machst du ja bei einem Teams-Chat nicht.“*

#### Grad der Formalität

Einige Personen empfinden, dass durch Telearbeit der Informationsfluss deutlich reduziert wird, und vor allem informelle Informationen auf dem digitalen Wege verloren gehen. Der Austausch wird als stark formalisiert angesehen.

*"Ich glaube man bekommt halt viel mehr indirekt mit, wenn man im Office ist. Also, weil es eben keinen offiziellen Kanal braucht, sondern man steht halt bei der Kaffeemaschine und irgendwer erzählt etwas. So, das fällt, wenn man im Homeoffice ist halt schon komplett weg, weil es dann immer über einen offiziellen Kommunikationskanal halt kommen muss oder gehen muss, damit die Information bei mir landet und, ja, ich glaube, man, also, das ist halt*

*die viel formellere Variante die es braucht, wenn man halt nur im Homeoffice arbeitet. Und dieser ganze indirekte, ja, Kommunikationsfluss fällt halt dann weg“.*

## Hemmschwelle Kontaktaufnahme

Einige der befragten Personen berichten von einer gewissen Hemmschwelle, bedingt durch das Arbeiten in Telearbeit, andere Mitarbeiter:innen zu kontaktieren. Einerseits weil man durch verringerte Anwesenheit im Büro einige Kolleg:innen nicht persönlich kennt und weiß welchen Tätigkeiten sie nachgehen. Andererseits wegen angezeigten An- oder Abwesenheiten von Mitarbeiter:innen, die sich im Homeoffice befinden (Anmerkung: In Microsoft Teams wird ein Status über die persönliche An- oder Abwesenheit für andere Mitarbeiter:innen sichtbar angezeigt, und ist durch verschiedene Farben gekennzeichnet. Grün steht für „online“, rot für „beschäftigt“ und orange für „abwesend“).

*„Wo wir aber wieder bei dem Punkt davor sind. Ich glaube viele trauen sich gar nicht mehr einfach spontan anzurufen. Also du siehst irgendwie der Teams-Button ist orangerot, ich weiß es nicht. Und man denkt sich eigentlich, OK, man lässt es lieber. Früher hat man das gar nicht gesehen und hat es probiert und oft hat es dann doch funktioniert.“*

## Misstrauen gegenüber Kolleg:innen

Von einer Person wurde indirekt angedeutet, dass das „nicht sichtbar sein“ während des Arbeitens zu Misstrauen unter den Kolleg:innen führen könnte, in Bezug auf das Erledigen der Arbeiten.

*„Das hat glaube ich schon mit dieser Telearbeit und, also ich will nicht sagen, dass da Misstrauen zum Teil auch aufgekommen ist, aber im Büro hast du halt schon irgendwie schon noch viel mehr mitbekommen was machen andere.“*

## Problemlösung

Alle Interviewpartner:innen, die sich zu dieser Thematik geäußert haben, sind der Meinung, dass es das Lösen von Problemen im allgemeinen begünstigt, wenn man sich gemeinsam mit anderen Kolleg:innen an einem Ort befindet und sich im direkten Austausch ein gemeinsames Bild verschaffen kann. Zusätzlich wird berichtet, dass es in den Büroräumlichkeiten eher dazu kommen kann, dass Kolleg:innen ungefragt davon Kenntnis nehmen, dass man mit einer gewissen Problemstellung beschäftigt ist und von sich aus ihre Unterstützung anbieten.

*„... Wenn du gesehen hast, OK, die Kollegin struggled mit irgendwas und du hast vielleicht irgendwo die Lösung parat oder du hast genau das gleiche Problem und du kannst das irgendwie gemeinsam versuchen zu lösen. Und jetzt sitzt vielleicht halt jeder so vor seinem Bildschirm zu Hause alleine und, ja, zermeißelt sich seinen Kopf, wie er vielleicht das eine Problem lösen kann, das vielleicht wer anderer auch hat.“*

### **4.4. Austausch mit Mitarbeiter:innen (nicht arbeitsbezogen)**

In der folgenden Hauptkategorie handelt es sich um die Beschreibung des Kontaktes zu Mitarbeiter:innen, mit denen man sich nicht in ständigem arbeitsbezogenen Austausch befindet - vor allem um den nicht arbeitsbezogenen informellen Austausch. Unter der Hauptkategorie „Austausch mit Mitarbeiter:innen (nicht arbeitsbezogen)“ lassen sich vier Subkategorien subsumieren: „spontaner informeller Austausch“, „Kennenlernen neuer Mitarbeiter:innen“, „Hemmschwelle Kontaktaufnahme“ und „Zugehörigkeitsgefühl und Teamgefüge“.

#### Spontaner informeller Austausch

Diese Subkategorie umfasst die Aussagen über Telearbeit und die Auswirkungen informellen - nicht arbeitsbezogenen - Austausches mit Mitarbeiter:innen. Es wird häufig betont, dass informelle Kontakte zu Kolleg:innen im Büro spontan zustande kommen und neben der eigentlichen Arbeitstätigkeit, ohne geplante Aktion einfach passieren. Aufgrund der räumlichen Trennung durch Telearbeit, ergeben sich diese spontanen informellen Kontakte schlichtweg nicht.

*„Also das bekomme ich schon mit, dass man mit Kollegen die man vor allem in anderen Abteilungen einfach hier im Haus gesehen hat oder bei der Mittagspause, eigentlich gar keinen Kontakt mehr hat.“*

Fast alle Personen haben das Gefühl, dass sich der informelle Austausch mit Kolleg:innen drastisch verringert hat. Befindet man sich im Homeoffice, fallen informelle Gespräche bei einem spontanen Treffen an der Kaffeemaschine, oder Unterhaltungen bei einem gemeinsamen Mittagessen weg.

Auch bei virtuellen Meetings ergibt sich kaum die Möglichkeit zu informellem Austausch, während der Grad an Formalität der Zusammenkünfte steigt.

*„Also, vor allem ist es ja so, wenn man auch einmal bei einem Termin zusammensitzt und oft in einer Kaffeepause einen eher so Small Talk führt, also, man kommt der anderen Person unter Anführungszeichen näher, ja, man hat sich ja schon ein bisschen unterhalten mit der. Man weiß irgendwo wieder anzuknüpfen und das fällt natürlich in einem digitalen Call komplett weg.“*

Die meisten Interviewpartner:innen berichten, dass das aktive Anschreiben von Kolleg:innen im informellen Kontext, mit denen man nicht im engem Kontakt steht, eine Hürde darstellt.

*„Also, vielleicht dieses Aktive. Das klingt jetzt blöd, aber ja, es ist natürlich genauso. Also wenn ich jetzt im Büro sitze und jemand geht vorbei und man plaudert dann einfach kurz. Wahrscheinlich würden die Wenigsten irgendjemandem auf Teams oder per E-Mail schreiben, so, hey, was machst du gerade?“*

#### Kennenlernen neuer Mitarbeiter:innen

Ein Großteil der befragten Personen ist der Meinung, dass es durch das Arbeiten fernab der Büroräumlichkeiten deutlich erschwert wird, neue Mitarbeiter:innen kennenzulernen. Wenn generelle Anwesenheitspflicht herrscht, stehen die Chancen um einiges höher, neue Personen am Arbeitsplatz oder bei informellen Treffen, wie zum Beispiel einem Mittagessen im Team kennenzulernen.

*„Also ich sehe es ja bei mir, wenn ich einmal/zweimal im Monat in Wien bin und es ist einfach jedes mal, es war bis jetzt wirklich seit, ich glaube seit ½ Jahr, jedes mal wenn ich in Wien war, eine neue Mitarbeiterin oder ein neuer Mitarbeiter da. Mit dem oder der ich momentan nichts zu tun habe und ich mir total schwer tue, mir die Namen zu merken. Also, ja, wenn man aber vor Ort sitzt und im Büro ist und man sieht diese Person jedes mal oder jeden Tag oder von mir aus jeden 2. oder 3. Tag, dann weißt du ja, wer das ist und dann geht man vielleicht gemeinsam einen Kaffee trinken...“*

In Ergänzung dazu ist es für neue Kolleg:innen sehr viel schwerer den Anschluss in ein Teamgefüge zu finden, und relativ zeitnah viele bestehende Mitarbeiter:innen kennenzulernen – wobei das auch davon beeinflusst wird, ob man durch seine eigentliche Tätigkeit in Kontakt zu vielen verschiedenen Personen kommt. Vor allem die Qualität des Kennenlernens über digitale Kanäle, wird in Frage gestellt.

*„Wie schon gesagt, ich glaube das geht dann ein bisschen langsamer, ja. Es kann dann natürlich schwieriger sein, ich sage mal in Anführungszeichen, den Anschluss zu finden, weil Du Deine Kolleg:innen nicht so oft siehst, ja oder anders siehst oder spürst. Persönlich ist es dann doch leichter, ja als in einen Bildschirm reinzureden.“*

## Hemmschwelle Kontaktaufnahme

Wie auch schon in der Hauptkategorie „Informationsaustausch“ für arbeitsbezogenen Austausch, nannten viele befragte Personen die Hemmschwelle der Kontaktaufnahme mit Kolleg:innen auch für informellen (nicht arbeitsbezogenen) Austausch, wenn man sich in Telearbeit befindet. In den Interviews wurde beschrieben, dass auch mit Kolleg:innen, zu denen man eigentlich keinen näheren Bezug hat, informeller Austausch in den Büroräumlichkeiten stattfindet. Es wird von Situationen erzählt, bei denen man sich zufällig in der Kaffeeküche oder bei einem Mittagessen trifft und auf diesem Wege ungezwungene, informelle Kommunikation entsteht. Durch Telearbeit werden diese spontanen Treffen und der einhergehende Austausch stark reduziert. Um diese Kolleg:innen im Homeoffice aktiv im informellen Kontext zu kontaktieren, fehlt schlichtweg das entsprechende Naheverhältnis und es kommt keine Unterhaltung zu Stande.

*„..., dass ich dann viel mehr Leute wieder sehe, mit denen ich gar nichts zu tun habe, so arbeitsmäßig, aber trotzdem gerne plaudere, aber nicht auf der Ebene bin, dass ich sage, ich schreibe sie jetzt extra an. Das, das tust du halt...Da ist eher eine Hemmschwelle irgendwie da. Aber einfach mal über den Tisch rüberzuplaudern oder alleine dieses gemeinsam Mittagessen, wo dann alle anfangen darüber zu reden über irgendein Thema, dass man sich dann mehr austauscht.“*

### Zugehörigkeitsgefühl und Teamgefüge

Die allgemeine Meinung unter den Befragten ist, dass sich das Arbeiten im Homeoffice in gewisser Weise negativ auf das Zugehörigkeitsgefühl beziehungsweise das Teamgefüge auswirkt. Gemeinsame informelle Gespräche am Arbeitsplatz zwischen dem Erledigen von Aufgaben und gemeinsame Aktivitäten wie Mittagessen oder Kaffeetrinken, beeinflussen das Teamgefüge positiv - im Gegensatz dazu wird das Gefüge durch das Fernbleiben der Büroräume, und in weiterer Folge der Kolleg:innen, negativ beeinflusst, was wiederum Auswirkung auf die Zusammenarbeit haben kann.

*„Aber generell glaube ich schon, dass auch für dieses Teamgefühl einfach, also gerade wenn man auch so wie ich, man kommt neu irgendwo dazu. Es ist wahnsinnig viel wert, Menschen persönlich vor sich zu haben und nicht irgendwie nur auf einem Bildschirm so eine schönes Foto zu sehen. Ja. Und ich glaube schon auch, dass wenn man sich zwischenmenschlich besser versteht, und da geht es jetzt gar nicht darum Best Friends irgendwie mit jedem zu sein, dass es aber auch auf einem Arbeitslevel dann noch einmal viel einfacher sein kann.“*

#### 4.5. Entwicklungschancen im Unternehmen

Unter dieser Hauptkategorie habe ich Aussagen zu den Auswirkungen von Telearbeit auf Entwicklungs- bzw. Jobchancen im Unternehmen zusammengefasst. Die entsprechenden Aussagen konnte ich in vier verschiedene Subkategorien unterteilen („Entgangene Information“, „Präsent sein“, „Negative Konnotation Telearbeit“ und Networking), wobei alle Subkategorien Aussagen darüber beinhalten, warum Telearbeit einen negativen Einfluss auf Entwicklungschancen haben kann.

##### Entgangene Informationen

In dieser Subkategorie wird von den meisten Interviewpartner:innen beschrieben, dass Telearbeit - und das nicht anwesend sein im Büro - dazu führen kann, dass Informationen über zu besetzende Stellen nicht bis zur Person, die sich in Homeoffice befindet, vordringen. Beziehungsweise erst zu dieser vordringen, wenn die entsprechenden Informationen offiziell, auf formalem Wege kommuniziert wurden – wie zum Beispiel durch Ausschreiben der Stelle im offiziellen online Jobportal. Personen, die sich öfter im Büro aufhalten, würden diese Information möglicherweise schon früher bei informellen, spontanen Gesprächen erhalten.

*„Ich finde vor der Telearbeit war es einfacher das mitzubekommen. Erstens einmal wurde bevor überhaupt eine Stelle freigeschalten wurde, also online gestellt wurde oder wie auch immer, wurde einmal besprochen so, hey, wir suchen jemanden, ja. Da war wirklich proaktiv wurde auf die Kolleg:innen zugegangen und wurde auch gesagt, kennt Ihr vielleicht jemanden, also wirklich so durch Mundpropaganda.“*

Eine der Personen berichtet, dass sie selbst einen Job angeboten bekommen hat, weil bei einem informellen Gespräch mit einem Kollegen, mit dem sie vorher keinen Kontakt hatte – hier wurde also eine „weak tie“ geknüpft - die Information aufkam, dass der Kollege eine freie Stelle in seinem Team hat, und dafür jemanden sucht.

*„Ich glaube das war so ein Afterwork aber im Büro hatten wir mit verschiedenen Teams und da wurde darüber geredet, dass ich mich verändern will und da hat das einer gehört damals von der Unternehmensentwicklung und ist dann auf mich zugekommen quasi mit einem*

*Angebot. Sowas war einmal praktisch der Fall und das ist jedenfalls nicht mehr der Fall in der Praxis, wenn wir uns im Homeoffice befinden, ja.“*

## Fehlende Präsenz

Hier erzählen einige Interviewpartner:innen davon, wie Telearbeit sich auf Jobchancen auswirken kann, aufgrund der "fehlenden Präsenz" im Büro. Das nicht anwesend sein im Büro, könnte dazu führen, dass Entscheidungsträger sich, wenn es zur Vergabe einer neuen Stelle kommt, eher für Personen entscheiden, die in ihrem Blickfeld sind und mit denen sie in persönlichem Kontakt stehen – Stichwort: "Aus den Augen, aus dem Sinn".

*„Es ist sicher ein Thema über das man streiten kann, aber ich glaube am Ende wird nie oder wird selten Leistung belohnt in Form von Beförderungen oder Funktionswechseln, Gehaltserhöhungen etc., sondern es ist der am Zug der sichtbar ist. Und, klar man kann, wenn man es schafft mit seiner Arbeit sichtbar sein, aber ich glaube, dass jemand der in Persona anwesend ist, der sich hinstellt und sagt: Hier bin ich. Das ist meine Arbeit. Der für sich da wirklich als Person, als physisch anwesende Person spricht, dass der am Ende wahrscheinlich meiner Meinung nach immer den Vorzug erhalten wird.“*

Die Mehrheit ist der Meinung, dass es bei der Besetzung einer freien Stelle nicht ausschließlich auf offizielle Qualifikationen ankommt, sondern darum, ob man bei verantwortlichen Personen, Eindruck hinterlassen hat. Bewerben sich zwei Mitarbeiter:innen mit gleicher Qualifikation für denselben Job, wird höchstwahrscheinlich die Person Vorzug erhalten, die vor Ort und präsent ist beziehungsweise einen guten Eindruck hinterlässt.

## Negative Konnotation Telearbeit

Von zwei der Interviewpartner:innen wird beschrieben, wie sich Telearbeit negativ auf Entwicklungschancen im Unternehmen auswirken kann, weil für manche Personen das Arbeiten im Homeoffice negativ konnotiert ist.



*„Wir sind, wir haben, ja, eine Bürotätigkeit und gerade in unserem Jobgenre ist Telearbeit oder Homeoffice nicht, also wirkt sich glaube ich nicht auf die Möglichkeit den Job zu wechseln intern aus, weil ich glaube das wird vom Unternehmen gelebt.“*

Es sind unter den Befragten kaum Personen der Meinung, dass eine negative Konnotation von Telearbeit sich speziell in diesem Unternehmen auf Entwicklungschancen auswirkt, weil das hybride Arbeiten konzernweit gelebt wird. Es wird erwähnt, dass dies jedoch in anderen Unternehmen durchaus der Fall sein könnte.

## Networking

Einige wenige befragte Personen sind der Meinung, dass sich durch das Arbeiten im Homeoffice spontan keine Chancen auf Networking im Arbeitsalltag ergeben.

*„Hat sich auf jeden Fall dezimiert. Ist bestimmt schlechter geworden. Weil, ich glaube nicht, dass man jetzt irgendwie zum Plaudern jemanden anschreibt und dann in gewisse Gespräche kommt, die einem beruflich weiterhelfen können“*

Es wurde ebenfalls beschrieben, dass Networking in digitaler Form kaum bis gar nicht praktikabel ist und der informelle Austausch dabei verloren geht. Eine der Personen nennt als Beispiel ein Netzwerktreffen, das durch die Umstellung auf Telearbeit gänzlich in digitaler Form abgehalten wird und nun nur mehr Informationscharakter hat und keinen informellen Austausch mehr bietet.

*„Und es war ein sehr netter Austausch. So. Und den hast Du ja online nicht. Zu dem kannst Du online einfach nicht kommen. Du hast vielleicht natürlich einen Vortrag. Dann gibt es halt noch eine Fragerunde, also für das hätte ich keine Lust meine Freizeit aufzuwenden“*

Als Grund für den fehlenden informellen Austausch in gezielten online Networking Veranstaltungen, nennt eine Person die Hemmschwelle der Kommunikation in digitalen Meetings mit vielen Personen.

*„Das ist ganz anders, ich weiß nicht, wenn du 20 Leute in einen Raum setzt und dann reden die in kleinen Grüppchen miteinander, weil das ist das was sich in Wirklichkeit entwickelt, wenn du irgendwo essen gehst oder so oder ob du jetzt 20 Leute in einen virtuellen Raum wirfst und 2 reden. Weil der Rest irgendwie so...ja,hm (spricht mit hoher Stimme), wenn ich da jetzt was sage, dann hören es ja alle“*

#### **4.6. Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen**

Mit Fragen zu dieser Hauptkategorie wollte ich in Erfahrung bringen, welche Maßnahmen das Bestehen von informellen Strukturen im Unternehmen, in einer Telearbeitssituation begünstigt. Die Aussagen der Interviewpartner:innen zu dieser Thematik konnte ich in sechs Subkategorien gliedern: „Aktiver und gezielter Kontakt“, „Kommunikationskanäle“, „Virtuelle informelle Treffen“, „Individuelle Bedürfnisse“, „Virtuelle Meetings“ und „Regelungen zu Anwesenheitstagen“.

##### **Aktiver und gezielter Kontakt**

Grundsätzlich wurde von allen befragten Personen berichtet, dass man, um informellen Austausch aufrecht zu erhalten, aktiv und gezielt bemüht sein muss, diesen zu fördern.

Viele Personen haben angemerkt, dass man sich aktiv um den informellen, nicht arbeitsbezogenen Austausch bemühen muss. Man müsse sich aktiv bei Kolleg:innen melden, fernab von Arbeitsthemen einfach fragen, wie es ihnen geht oder was es Neues zu berichten gibt, und somit den informellen Austausch und dessen Strukturen aufrechterhalten.

*„Ja es ist vielleicht nicht nur das persönliche Gespräch am Gang oder bei der Kaffeemaschine, sondern es ist dann auch die aktive Teamsnachricht: Hey wie geht's dir? Was tut sich so in der Arbeit?“*

Von zwei wurde Personen angemerkt, dass es unter anderem auch Aufgabe der Führungsebenen ist, sich um den Erhalt der informellen Kommunikation zu kümmern.

*„Ich glaube man muss da schon aktiv als Unternehmen schauen welche Maßnahmen setzt man oder ja Führungskraft, Abteilungsleiter, TK die dafür verantwortlich sind, dass sich der Mitarbeiter schnell einlebt ins Team, ja und sich wohlfühlt und man halt einfach schaut oder gegensteuert.“*

## Kommunikationskanäle

Eine Person hat im Interview berichtet, dass es von Bedeutung ist, dass die Kanäle, die vom Unternehmen bereitgestellt werden, zur Belegschaft beziehungsweise Abteilung passen, um auch in vollem Umfang – also auch für informelle Zwecke - genutzt zu werden.

*„Na, ich glaube, gerade in der heutigen Zeit, den Informationsfluss, ich glaube erstens ist wichtig über diverse Kanäle zu kommunizieren. Aber ich glaube jeder hat so sein Lieblingskommunikationsmittel und diese Kommunikationsmittel sollten auch zum Unternehmen und zur Belegschaft passen.“*

## Virtuelle informelle Treffen

Der Großteil der Personen ist der Meinung, dass virtuelle informelle Treffen (wie virtuelle Mittagessen oder Weihnachtsfeiern) kein Ersatz für physische Zusammenkünfte sind. Die meisten Befragten empfinden es zwar als eine „nette“ Ergänzung des Arbeitsalltages, aber glauben nicht, dass es auf Dauer informelle Strukturen in dem Ausmaß aufrechterhalten kann, wie dies bei persönlichen Treffen der Fall wäre.

*„Also abgesehen von den wirklich physischen Treffen, was man sich übers Homeoffice ausmachen kann. Bin kein Fan von den Weihnachtsfeiern über Teams. Also da muss man einfach drüberstehen und dann ein tatsächliches physisches Treffen ausmachen. Was natürlich im Teleworking passieren kann. Das Ausmachen. Aber das Treffen selbst ist für mich keine Alternative mehr online.“*

Zwei Personen haben sich dennoch eher positiv darüber geäußert und empfanden die Maßnahmen als förderlich.

*„Ja. Ich hatte das im vorigen Unternehmen, wo wir einmal in der Woche, das war so quasi unser Mitarbeiterfrühstück, so haben wir das genannt. In der Telearbeit aber, d.h. jeder war zu Hause, wir haben uns eingewählt ins Teams und wir haben dann so einen Blocker gehabt von 1 Stunde oder ich glaube fast 2 Stunden waren das, wo wir zwar unseren Tätigkeiten nachgegangen sind, aber wir haben gemeinsam z.B. Kaffee getrunken und auch ein bisschen geplaudert. Also das war halt Team-intern. Man konnte natürlich auch andere Personen dazu einladen. Also das fand ich schon so sehr nett und ja.“*

### Individuelle Bedürfnisse

Zwei Personen war es in diesem Zusammenhang wichtig klarzustellen, dass nicht jede:r Mitarbeiter:in das Bedürfnis hat, vernetzt zu sein. Nicht jeder möchte im ständigen informellen Austausch zu den Kolleg:innen stehen, sondern einige Personen arbeiten gerne für sich alleine oder ihnen reicht der Kontakt zu den Mitarbeiter:innen, zu denen sie auch privaten Kontakt pflegen.

*„Also ich habe das Gefühl gehabt, ich möchte jetzt gar nicht mit irgendjemand, mit einer neuen Person sprechen, weil ich andere Personen, die ich schon ewig nicht mehr gesehen habe, die ich aber schon lange kenne, einfach mehr das Bedürfnis habe, mich auszutauschen.“*

### Virtuelle Meetings

Eine Person gibt an, dass sie es als sehr positiv empfindet, dass sie und entsprechende Kolleg:innen jeden Tag am Morgen einen Microsoft Teams Call (virtuelles Meeting) veranstalten, um sich kurz zu sehen und auszutauschen – zwar größten Teils über

arbeitsbezogene Themen - trotzdem entsteht dabei ein informeller Austausch am Rande, ähnlich wie jener, der beim Kaffee am Morgen entsteht.

*„Ich glaube, dass es ganz viel bringt so wie es wir machen, wenn du dich einmal in der Früh, zumindest, wenn jeder sich hört. Also so ein Daily (=täglich stattfindendes Meeting) ist glaube ich in dem Fall wo du halt aus verschiedensten Regionen vielleicht auch Leute hast, ganz gut.“*

## Regelungen zu Anwesenheitstagen

Von einigen Personen wird die Wichtigkeit von vorgegebenen Anwesenheitstagen genannt. Führungskräfte setzen ein Minimum für die Anzahl an Tagen, an denen Mitarbeiter:innen sich für gewöhnlich im Büro aufhalten müssen oder sie legen bestimmte Tage fest, an denen das komplette Team vor Ort sein muss. Dieser Punkt wird von zwei Personen aufgegriffen, um die Bedeutung von regelmäßigen Bürotagen zu betonen.

*„Gerade in dieser Hybridsituation das Persönliche nicht zu verlieren, ja, also nicht nur hinter dem Bildschirm und die Leute, einfach nur digital zu kommunizieren, sondern es auch bewusst zu schaffen, dass man sich sieht.“*

*„ ... einfach Maßnahmen zu setzen, dass man doch nicht nur im Homeoffice versumpert würde ich jetzt einmal sagen, dass man, wenn man ein Team hat, eine Abteilung hat, irgendwie so ein paar Spielregeln aufstellt und sagt: Hey, ich möchte Euch zumindest einmal oder zweimal in der Woche sehen.“*

## **5. Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse**

Im folgenden Abschnitt werde ich die Ergebnisse der Datenanalyse kompakt zusammenfassen und diese danach, in Bezug auf die von mir erstellten Hypothesen, interpretieren.

### **5.1. Zusammenfassung**

Nach Auswertung und Analyse der Interviews entlang der Hauptkategorien können die für meine Arbeit relevanten Ergebnisse folgendermaßen zusammengefasst werden:

#### **Informationsaustausch**

Einerseits herrscht das allgemeine Gefühl, dass eine bessere Erreichbarkeit von Kolleg:innen durch das Arbeiten in Telearbeit gegeben ist. Diese übt jedoch gleichzeitig Druck aus beziehungsweise steigert Erwartungshaltungen in Bezug auf die eigene Erreichbarkeit. Dieser Umstand kann negative Auswirkungen auf das Verschwimmen von Berufs- und Privatleben der einzelnen Mitarbeiter:innen haben.

Neben der besseren Erreichbarkeit von Mitarbeiter:innen, haben die Befragten das Gefühl, dass die Qualität des Informationsaustausches gesunken ist. Es gibt überdurchschnittlich viele und lange Meetings, für Themen oder Diskussionen, die eigentlich mit einem kurzen Gespräch hätten erledigt werden können.

Alle interviewten Personen sind der Auffassung, dass formelle Informationen, die den Konzern oder Abteilungen betreffen, ausreichend kommuniziert werden und auch in Bezug auf Telearbeit kein negativer Zusammenhang besteht. In Bezug auf das Erhalten von informellen Informationen und Telearbeit wird ein klares Defizit beschrieben. Informationen gelangen gar nicht oder erst deutlich später zu Personen, die sich im Homeoffice befinden - erst oder ausschließlich, wenn diese Informationen auf offiziellen Kanälen kommuniziert werden, was die Art der Information formalisiert.

#### **Austausch mit Mitarbeiter:innen & Entwicklungschancen**

Der spontane informelle Austausch mit Kolleg:innen wird als sehr stark minimiert wahrgenommen. Viele Personen berichten, dass sie durch das Arbeiten von zu Hause aus, nur noch Kontakt zu den Mitarbeiter:innen haben, mit denen sie direkt zusammenarbeiten und sich

deshalb zu arbeitsspezifischen Themen austauschen. Vor der Einführung von Telearbeit gab es regelmäßige spontane Treffen mit Kolleg:innen bei einem gemeinsamen Mittagessen oder bei der Kaffeemaschine – dabei hat man Small Talk betrieben oder sich über Persönliches unterhalten. Befindet man sich im Homeoffice, kommen diese spontanen, informellen Treffen nicht zu Stande.

In diesem Zusammenhang betonen viele der Befragten, dass eine gewisse Hemmschwelle besteht, Kolleg:innen mit denen man nicht in engem Austausch steht, auf eine informelle Art und Weise zu kontaktieren. Es besteht eine gewisse Scheu diese Personen auf einem digitalen Kanal anzusprechen und einen informellen Austausch zu beginnen oder nachzufragen, wie sich die andere Person fühlt – so wie man es bei einem spontanen Zusammentreffen in den Büroräumlichkeiten machen würde.

Auch das Kennenlernen neuer Mitarbeiter:innen ist laut Interviewpartner:innen durch Telearbeit deutlich schwerer. Auch hier wird als Grund angegeben, dass man sich in den Büroräumlichkeiten eher über den Weg läuft und es dann zu einem ungezwungenen Austausch kommt. Befindet man sich im Homeoffice, hat man nach Angaben der Befragten, teilweise keinen vollständigen Überblick über das Kommen und Gehen neuer Mitarbeiter:innen, und hat kaum eine Möglichkeit, eine Verbindung zu diesen aufzubauen.

In starkem Zusammenhang dazu stehen die Einschätzungen über Entwicklungschancen im Unternehmen in Bezug auf Telearbeit. Ein Großteil der befragten Personen ist der Meinung, dass es deutlich schwerer ist auf informellem Wege zu Jobchancen zu gelangen, wenn man sich im Homeoffice befindet. Arbeitet man von zu Hause aus, ist die Chance groß, dass man erst auf formalem Wege - über offizielle Kanäle (wie online Jobportale) – von freien Stellen erfährt. Hält man sich in den Büroräumlichkeiten auf, erfährt man möglicherweise schon durch einen spontanen informellen Austausch davon.

### **Maßnahmen zur Stärkung informeller Strukturen bei Telearbeit**

Um informellen Austausch und Strukturen aufrechtzuerhalten, muss aktiv und gezielt daran gearbeitet und kommuniziert werden. Es ist notwendig auf Kolleg:innen zuzugehen und aktiv den informellen Austausch auch über digitale Kommunikationskanäle zu suchen. Von einigen Befragten wird das Fördern des Austausches auch als Aufgabe der Führungskraft empfunden.

Die meisten Personen sind der Meinung, dass virtuelle nicht arbeitsbezogene Treffen (wie virtuelle Kaffee-Treffen oder Mittagspausen) den persönlichen Austausch mit Kolleg:innen nicht ersetzen können. Allerdings kann es dazu beitragen, informelle Strukturen zumindest in einem gewissen Ausmaß aufrechtzuhalten.

Die Allgemeinheit spricht sich dafür aus, dass eine Mischung aus Homeoffice und Anwesenheit in den Büroräumlichkeiten die beste Lösung ist, um das Teamgefüge aufrechtzuerhalten und den informellen Austausch in ausreichender Form zu gewährleisten.

## **5.2. Interpretation der Ergebnisse**

In diesem Abschnitt werde ich die Ergebnisse meiner Analyse in Bezug auf meine Hypothesen interpretieren und prüfen, ob diese durch meine Daten gestützt werden.

### *H1: Telearbeit erschwert das Bestehen von informellen Strukturen im Unternehmen*

Informelle Strukturen ent- und bestehen durch den Austausch von Mitarbeiter:innen, der neben den fest vorgegebenen formalen Strukturen zur Zielerreichung beziehungsweise Erledigung der eigentlichen Arbeitsaufgaben existiert.

Die Auswertung meiner Interviews hat ergeben, dass sich durch Telearbeit der informelle Austausch zu anderen Mitarbeiter:innen drastisch reduziert, und ebenfalls, dass der Austausch dadurch fast ausschließlich mit Kolleg:innen besteht, mit denen man direkt zusammenarbeitet. Zusätzlich hat sich herauskristallisiert, dass auch der Informationsaustausch selbst viel formaler geworden ist – das bedeutet auf die Tätigkeit selbst gerichtet und auf das Wesentliche reduziert.

Das Ergebnis meiner Analyse ergibt, dass meine Hypothese 1 „Telearbeit erschwert das Bestehen von informellen Strukturen im Unternehmen“ durch die Daten gestützt wird.

### *H2: Telearbeit verringert die Bildung von „weak ties“*

Schwache Verbindungen (weak ties) sind laut Granovetter (1973) besonders bedeutend für den Erhalt von Informationen, die sich beispielsweise auf Weiterentwicklung im Job auswirken



können. Diese entstehen in der Regel durch informellen Austausch zu Menschen, die nicht dem engen direkten Netzwerk angehören – darunter fallen beispielsweise auch Arbeitskolleg:innen.

Die Analyse meiner Interviews hat ergeben, dass die Mehrheit der Personen berichten, dass der informelle Austausch zu Arbeitskolleg:innen durch Telearbeit viel schwächer geworden ist. Mit vielen Kolleg:innen besteht gar kein Austausch mehr, mit anderen hat er sich auf ein Minimum reduziert. Auch das Kennenlernen neuer Mitarbeiter:innen ist durch Telearbeit sehr stark reduziert bis gar nicht mehr vorhanden – dadurch kommt es zu einer deutlichen Reduktion der Bildung neuer weak ties, sowie zu einem erschwerten Halten derselben.

Durch diese Argumentation in Zusammenhang meiner Daten, wird meine Hypothese 2 „Telearbeit verringert die Bildung von „weak ties“ gestützt.

H3: Befinden sich Angestellte in Telearbeit, begünstigt der aktive und gezielte Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Microsoft Teams; Video Call), das Bestehen von informellen Strukturen.

Informelle Strukturen beinhalten den Austausch von Mitarbeiter:innen im Unternehmen rund um die Tätigkeit der eigentlichen Aufgabe an sich. Es sind die Absprachen auf dem Flur oder der Austausch von informellen Informationen zwischen Meetings. Fällt die Anwesenheit weg, fällt auch viel an informellem Kontakt der Mitarbeiter:innen untereinander weg.

Der Einsatz von digitalen Kommunikations- und Informationstechnologien wie beispielsweise virtuelle Kaffeetreffen oder Netzwerktreffen ,wird nach Analyse der Daten unterschiedlich bewertet. Die Gesamtheit der Personen ist der Meinung, dass aktive und gezielte Kommunikation durchaus förderlich ist um informelle Strukturen aufrechtzuerhalten. Dennoch ist der Großteil der Befragten der Meinung, dass virtueller Austausch eine Face-to-Face Interaktion nicht ersetzen kann.

Aufgrund dieser Erkenntnisse wird meine Hypothese 3 „Befinden sich Angestellte in Telearbeit, begünstigt der aktive und gezielte Einsatz von digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien (z.B. Microsoft Teams; Video-Call), das Bestehen von informellen Strukturen.“ gestützt.

## 6. Fazit

In der heutigen Zeit – vorangetrieben durch die Maßnahmen der COVID-19 Pandemie – ist in vielen Unternehmen das Arbeiten von zu Hause nicht mehr wegzudenken. Durch Digitalisierung und das gezielte Zurverfügungstellen der notwendigen technischen Infrastruktur (zum Beispiel Arbeits-Laptop, Zugriff zu Firmen-Netzwerken oder digitalen Kommunikationsplattformen) sind die formalen Voraussetzungen für das Erledigen der Arbeit und Erreichung der unternehmerischen Zielsetzung im Grunde erfüllt. Was jedoch – so zeigt es die Theorie und Forschung der letzten 50 bis 100 Jahre – ebenfalls bedeutsam für ein Funktionieren der Organisation ist, ist das Bestehen von informellen Strukturen.

Diese haben nicht nur bedeutsamen Einfluss auf die Unternehmenskultur, sie bestimmen auch in welcher Geschwindigkeit Informationen weitergegeben werden, oder wie wohl bzw. zugehörig sich Mitarbeiter:innen im Unternehmen fühlen. Umso wichtiger ist es, diese auch in Zeiten von Telearbeit aufrechtzuerhalten beziehungsweise zu stärken.

Meine Forschung und Analyse der Daten zeigt, dass selbst wenn Unternehmen sehr bemüht sind auch in Zeiten von Telearbeit ein bestmögliches Arbeitsumfeld zu schaffen – vor allem in Bezug auf technische und formelle Voraussetzungen – scheint es im Moment noch keine optimale Lösung zu geben, die informellen Strukturen und Kontakte in Telearbeit gleichermaßen beständig zu halten, wie in einer Arbeitssituation, in der sich alle Mitarbeiter:innen ständig in den Büroräumlichkeiten aufhalten.

An diesen Punkt sollte auch weitere Forschung anknüpfen, und sich damit beschäftigen, wie man informelle Strukturen noch besser durch digitale Kommunikationsformen und Anwesenheitssettings stärken kann, und ein gleiches Ausmaß sowohl für Personen in Telearbeit als auch in Anwesenheit bieten kann.

In vielen Aspekten des Arbeitsalltages macht es einen deutlichen Unterschied, ob Mitarbeiter:innen sich hauptsächlich am selben Arbeitsort aufhalten. Der spontane und persönliche Kontakt zu Kolleg:innen bei einem gemeinsamen Kaffee oder Mittagessen ist etwas, dass man auch durch gezielte digitale Kommunikation noch nicht ersetzen kann. Durch die fehlende persönliche Interaktion geht nicht nur ein großer Teil des informellen Austausches verloren, sondern auch mögliche Weiterentwicklungschancen.

Telearbeit bietet allerdings auch Vorteile, sei es für Mitarbeiter:innen als auch für Unternehmen. Ein ausgeglichenes Verhältnis von Telearbeit und Anwesenheit, scheint für alle Beteiligten die beste Lösung zu sein.

## 7. Quellenverzeichnis

- Albrecht, T., Kellner, T., & Loeffl, J. (2020). *Wie arbeitest du heute? Veränderungen von Arbeits- und Organisationsstrukturen durch die Einführung von Home-Office in Zeiten der Covid-19 Pandemie*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24636.05767>
- Bachmayer, W., & Klotz, J. (2021). *Neue Homeoffice-Studie*. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. <https://www.bmaw.gv.at/Presse/News/Homeoffice-Studie.html>
- Blau, P. M., & Scott, W. R. (2003). *Formal Organizations: A Comparative Approach*. Stanford University Press.
- Boell, S., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D., & Cheng, J. (2013). *Advantages, Challenges and Contradictions of the Transformative Nature of Telework: A Review of the Literature*. 19th Americas Conference on Information Systems
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Conrad, P. (1983). Maslow-Modell und Selbsttheorie: Eine Kritik. *Die Unternehmung*, 37(3), 258–277.
- Franken, E., Bentley, T., Shafaei, A., Farr-Wharton, B., Onnis, L., & Omari, M. (2021). Forced flexibility and remote working: Opportunities and challenges in the new normal. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1131–1149. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.40>
- Freeman, C., Burns, T., & Stalker, G. M. (1969). The Management of Innovation. *The Economic Journal*, 79(314), 403. <https://doi.org/10.2307/2230196>
- Fuhse, J. (2018). *Soziale Netzwerke: Konzepte und Forschungsmethoden* (2., überarbeitete Auflage). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Giddens, A., & Joas, H. (1997). *Die Konstitution der Gesellschaft: Grundzüge einer Theorie der Strukturierung* (W.-H. Krauth & W. Spohn, Übers.; Studienausg., 3. Aufl.). Campus-Verl.
- Granovetter, M. S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

- Groddeck, V. von (Hrsg.). (2015). *Formalität und Informalität in Organisationen*. Springer VS.
- Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.). (2018). *Motivation und Handeln* (5., überarbeitete und erweiterte Auflage). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-53927-9>
- Luhmann, N. (2021). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie* (18. Auflage). Suhrkamp.
- Maillot, A.-S., Meyer, T., Prunier-Poulmaire, S., & Vayre, E. (2022). A Qualitative and Longitudinal Study on the Impact of Telework in Times of COVID-19. *Sustainability*, 14(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/su14148731>
- Matejko, A. J. (1984). Review of Actors and Systems: The Politics of Collective Action [Review of *Actors and Systems: The Politics of Collective Action*, von M. Crozier & E. Friedberg]. *Humboldt Journal of Social Relations*, 11(2), 163–168.
- Mayntz, R. (1965). Max Webers Idealtypus der Bürokratie und die Organisationssoziologie. In J. Fijalkowski (Hrsg.), *Politologie und Soziologie: Otto Stammer zum 65. Geburtstag* (S. 91–100). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-663-02843-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-663-02843-7_9)
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11., aktual. und überarb. Aufl). Beltz.
- Müller, H.-P. (2021). Max Webers Sozialökonomik. In K. Kraemer & F. Brugger (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie* (S. 99–113). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-31439-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31439-2_8)
- Nutzung von Home Office in Österreich 2022*. (o. J.). Statista. Abgerufen 1. Oktober 2023, von <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/733658/umfrage/nutzung-von-home-office-telearbeit-in-oesterreich/>
- Paetz, S. (2020). Bürokratie. In H.-P. Müller & S. Sigmund (Hrsg.), *Max Weber-Handbuch*: (S. 51–53). J.B. Metzler. [https://doi.org/10.1007/978-3-476-05142-4\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-476-05142-4_6)
- Pamula, A., & Zalewska-Turzyńska, M. (2023). *Internal communication satisfaction while remote work: The organizational culture perspective*. <https://doi.org/10.35808/ersj/3137>

- Rietveld, J. R., Hiemstra, D., Brouwer, A. E., & Waalkens, J. (2022). Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative Sciences*, 12(1), Article 1. <https://doi.org/10.3390/admsci12010001>
- Sanders, K. & Kianty, A. (2006). *Organisationstheorien: Eine Einführung* (1. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th Edition). Wiley.
- Scherm, E., & Pietsch, G. (2007). *Organisation: Theorie, Gestaltung, Wandel ; mit Aufgaben und Fallstudien*. Oldenbourg.
- Schulte-Zurhausen, M. (2014). *Organisation* (6., überarb. und aktualisierte Aufl). Vahlen.
- Stegbauer, C. (2010). *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie: Ein neues Paradigma in den Sozialwissenschaften* (2. Aufl). VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Walter-Busch, E. (2021). *Organisationstheorien von Weber bis Weick* (2. Auflage). Springer VS.

## **8. Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1:</b> Darstellung eines Netzwerkes (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Fuhse, 2018)	19
<b>Abbildung 2:</b> Darstellung der Verbindungen innerhalb eines Netzwerkes (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Granovetter, 1973)	22
<b>Abbildung 3:</b> Darstellung einer lokalen Brücke innerhalb eines Netzwerkes (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Granovetter, 1973)	23
<b>Abbildung 4:</b> Überblick Inhaltsanalyse nach Mayring (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010)	32
<b>Abbildung 5:</b> Codesystem der gebildeten Haupt- und Subkategorien (Quelle: eigene Darstellung, MAXQDA)	34