

In-Group-Beziehungen: Informeller Austausch und Arbeitsmotivation bei Remote-Mitarbeitenden in österreichischen Unternehmen

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Ines Petra Lehner

01355214

Begutachterin: Dr.ⁱⁿ Anett Hermann

Traun, 31. März 2024

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

31. März 2024

Unterschrift

Zusammenfassung

Aufgrund der zunehmenden Globalisierung, des vorherrschenden Fachkräftemangels sowie durch die Corona-Pandemie befinden sich Arbeitsplätze und -bedingungen im Wandel. Unternehmen setzen zur Bewältigung der Veränderungen auf flexiblere Arbeitsmodelle, weshalb sich die Remote-Arbeit in zahlreichen Unternehmen etabliert. Die zwischenmenschlichen Arbeitsbeziehungen befinden sich dadurch ebenso in einem Umbruch. In der vorliegenden Arbeit wurden die subjektiv vorherrschenden Bedingungen für informellen Austausch am Arbeitsplatz unter Remote-Kolleg:innen in einer qualitativen empirischen Analyse anhand von problemzentrierten Interviews mit zehn Remote-Mitarbeitenden untersucht. Dabei wurden Informationen zur Kommunikationskultur bei Remote-Arbeitsplätzen ergründet und die Rolle des informellen Austauschs in Bezug auf die Arbeitsmotivation, unter Berücksichtigung der Wünsche der Arbeitnehmer an den persönlichen Arbeitsplatz, analysiert. Die Ergebnisse zeigen auf, dass informeller Austausch bei Remote-Arbeit funktionieren kann, wenn eine Vertrauensbasis durch regelmäßige Kontaktmöglichkeiten und ein damit verbundenes In-Group-Gefühl durch zielgerichtete Maßnahmen der Unternehmen und der Mitarbeitenden geschaffen wird. Zusätzlich zeigten die generierten Informationen, dass gewisse persönliche Charaktereigenschaften für die Remote-Arbeit als vorteilhaft angesehen werden und den informellen Austausch sowie die Aufrechterhaltung der Arbeitsmotivation erleichtern.

Schlüsselbegriffe: Remote-Work, Informeller Austausch, Arbeitsbeziehungen, Arbeitsmotivation, Kommunikation, Motivation, Theorie der sozialen Identität, Selbstbestimmungstheorie

Abstract

Due to increasing globalization, the prevailing shortage of skilled workers and the coronavirus pandemic, workplaces and working conditions are changing. Companies are relying on more flexible working models to cope with the changes, which is why remote working is becoming established in many companies. Interpersonal working relationships are therefore also undergoing radical changes. In this study, the subjectively prevalent conditions for informal communication in the workplace among remote colleagues were examined in a qualitative empirical analysis based on problem-centered interviews with ten remote employees. Information on the communication culture in remote workplaces was explored and the role of informal communication in relation to work motivation was analyzed, considering the employees' wishes for the personal workplace. The results show that informal exchange can work in remote work if a basis of trust is created through regular contact opportunities and an associated in-group feeling through targeted measures by companies and employees. In addition, the generated information showed that certain personal character traits are considered beneficial for remote work and facilitate informal communication and the maintenance of work motivation.

Keywords: remote-work, informal communication, employee relations, work motivation, communication, motivation, social identity theory, self-determination theory

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1.1 Hinführung zum Thema	1
1.2 Problemstellung und Forschungsfragen	3
1.3 Zielsetzung und Aufbau	5
2 Theoretischer Rahmen	8
2.1 Social Identity Theory nach Tajfel und Turner	8
2.1.1 Drei Grundannahmen.....	8
2.1.2 Drei theoretische Prinzipien	9
2.1.3 Vier theoretische Kontinua	11
2.2 Arbeitsmotivation anhand der Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan	14
2.2.1 Motivationsbegriff.....	14
2.2.2 Extrinsische und intrinsische Motivation	16
2.2.3 Internalisierung und Selbstregulation.....	18
2.3 Informeller Austausch und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz	19
2.3.1 Informelle Netzwerke bei Remote-Mitarbeitenden	19
2.3.2 Administrative und technische Bedingungen zur Kommunikation bei Remote-Arbeit.....	21
2.3.3 Soziale Beziehungen bei Remote Mitarbeitenden	22
3 Forschungsdesign	24
3.1 Erhebungsmethode	24
3.2 Sample.....	25
3.3 Durchführung	28
3.4 Auswertung.....	29
4 Ergebnisdarstellung	32
4.1 Kommunikationsverhalten von Remote-Mitarbeitenden	32
4.1.1 Entstehung von sozialen Beziehungen und Netzwerken	32
4.1.2 Genutzte Kommunikationstools bei Remote-Mitarbeitenden	36

4.1.3	Rahmenbedingungen.....	39
4.1.4	Inhalte der Gespräche.....	42
4.2	Kommunikationswahrnehmung von Remote-Mitarbeitenden	43
4.2.1	Intensität der Kommunikation bei Remote-Arbeit.....	43
4.2.2	Persönlichkeitsmerkmale	46
4.2.3	Informationsvermittlung und Informationsverlust	50
4.3	In-Group-Gefühl von Remote-Mitarbeitenden	54
4.3.1	Verbundenheitsgefühl bei Projekten, Erfolgen und Misserfolgen	55
4.3.2	Verbundenheitsgefühl durch ähnliche Arbeitsbedingungen.....	57
4.3.3	Verbundenheitsgefühl durch Hilfeleistung.....	59
4.3.4	Eigengruppenbewertung von Remote-Mitarbeitenden.....	60
4.3.5	Vertrauen	61
4.4	Motivationsfaktoren von Remote-Mitarbeitenden	63
4.4.1	Soziale Beziehungen	64
4.4.2	Kompetenz.....	67
4.4.3	Autonomie.....	70
5	Diskussion und Schlussfolgerung.....	73
5.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse.....	73
5.2	Diskussion und Implikationen für die Praxis	78
5.3	Limitationen und Ausblick.....	79
	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit.....	82
	Literaturverzeichnis.....	83
	Abbildungsverzeichnis.....	87
	Tabellenverzeichnis.....	87
	Anhang	

Einleitung

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Thema der Remote-Arbeit und der Kausalität von Arbeitsmotivation durch funktionierenden informellen Austausch sowie den dadurch entstehenden In-Group-Beziehungen in Unternehmen. Das nachstehende Kapitel soll gezielt an das zu untersuchende Thema heranführen und beinhaltet den bisherigen Forschungsstand, die Problemstellung, die zugrunde liegende Forschungsfrage, die Zielsetzung und den Aufbau.

1.1 Hinführung zum Thema

Spätestens seit der Corona-Pandemie, einer Viruserkrankung, welche 2020 bis 2022 weltweit für Ausgangsbeschränkungen sorgte, ist Remote-Work in zahlreichen österreichischen Unternehmen ein zentrales Thema geworden (Csar, 2022, S. 27; Goodermote, 2020, S. 399), das neben der Zusammenarbeit von mehreren Generationen und den sich damit wandelnden Arbeitsbedingungen (Jobst-Jürgens, 2020a, S. 9ff.) aufgrund deren unterschiedlicher Einstellungen und Werte, von großer Bedeutung ist. Durch die ergänzend in den letzten Jahrzehnten stark fortgeschrittene Digitalisierung der Arbeitsprozesse und -strukturen (Richardson & Kelliher, 2015, S. 116) sind viele Aufgaben und Tätigkeiten nicht mehr ortsabhängig und können außerhalb der Firmenstandorte verrichtet werden, ohne dass die Qualität der Arbeit davon negativ beeinflusst wird (Mäkikangas, Juutinen, Mäkiniemi, Sjöblom & Oksanen, 2022, S. 392f.). Auch in Industriebetrieben, also Unternehmen, welche sich mit der Herstellung und dem Verkauf von Gütern beschäftigen und sich dabei meist auf ein spezielles Gut spezialisiert haben, in der Absicht dabei Gewinne zu erzielen, sind Tätigkeiten typischerweise entlang der Wertschöpfungskette nach Aufgabenbereichen in Abteilungen unterteilt. Jeder Bereich kümmert sich um einen Teilprozess der jeweiligen Leistungserstellung (Weber, Kabst & Baum, 2014, S. 3ff.). Einige davon können von Remote-Teams oder hybriden Teams mit einzelnen Remote-Mitarbeiter:innen übernommen werden, da diese keine Präsenz am Unternehmensstandort erfordern. Das Zusammenspiel dieser und weiterer Faktoren, wie dem Fachkräftemangel, dem Wunsch nach mobilen und flexiblen Arbeitsbedingungen für eine gute Work-Life-Balance oder der steigenden Wichtigkeit der Inklusion von Minderheiten (Flüter-Hoffmann & Traub, 2023, S. 55f.), bewirkt, dass Remote-Arbeitsplätze auch nach der Pandemie in zahlreichen Industrieunternehmen als flexible Arbeitsgestaltungsmaßnahme von Bedeutung sind und von Unternehmen eingesetzt werden, um global agieren zu können (Donnelly & Johns, 2021, S. 85f.).

Dem in Österreich und in angrenzenden Ländern vorherrschenden Fachkräftemangel kann durch Remote-Mitarbeitende auf die Art entgegengewirkt werden, dass sich der Pool an geeigneten Kandidat:innen für offene Vakanzen durch die Ausweitung des Suchgebietes auf größere Distanzen verbreitern lässt.

Studien zeigen, dass sich die in den Arbeitsmarkt eintretende Generation Y (Geburtsjahrgänge 1996 – 2000) flexible und ortsunabhängige Arbeitsbedingungen wünscht (Richardson & Kelliher, 2015, S. 116f.; Jobst-Jürgens, 2020b, S. 34), weshalb bei der Fachkräftegewinnung aktuell und zukünftig verstärkt ein Augenmerk auf Remote-Work gerichtet werden sollte (Schneider, 2020, S. 470ff.). In Anbetracht der zahlreichen Gründe, die für Remote-Mitarbeiter:innen sprechen, werden die speziellen Dynamiken, Möglichkeiten und Risiken von Remote-Work in der gegenwärtigen Forschung immer mehr beleuchtet (Csar, 2022, S. 27f.; Richardson & Kelliher, 2015, S. 117f.).

Ein großer Vorteil der Remote-Arbeit liegt für Arbeitnehmer:innen und (Industrie-)unternehmen in der damit einhergehenden Flexibilität. Lange Arbeitswege können durch ortsunabhängiges Arbeiten vermieden werden und die zeitliche Flexibilität wird gesteigert (Donnelly & Johns, 2021, S. 84f.). Körperliche Beeinträchtigungen spielen eine kleinere Rolle (Flüter-Hoffmann & Traub, 2023, S. 55f.), Arbeitnehmer:innen können sich die Arbeitszeit selbstständig einteilen und auch Mitarbeiter:innen in verschiedenen Zeitzonen stellen kein grundsätzliches Hindernis dar. In Remote-Teams mit Mitgliedern in verschiedenen Ländern kann auf gebündeltes Expert:innenwissen mit verschiedenen Hintergründen, Zugängen und Ideen zurückgegriffen werden (Koppman & Gupta, 2014, S. 97).

Die Schattenseite der Mobilität und der Flexibilität bei Remote-Work findet sich im Punkt der Kommunikation. Es wird schwieriger, mit allen Kolleg:innen in Verbindung zu bleiben, da sich die Arbeitszeiten immer weniger überschneiden und auch die Terminvereinbarung für Meetings gestaltet sich durch verschiedene Arbeitsplätze und -zeiten komplizierter (Donnelly & Johns, 2021, S. 96; Koppman & Gupta, 2014, S. 85).

Diese wachsende Mobilität und Flexibilität, die mit Remote-Work einhergehen, erfordern in den österreichischen Industriebetrieben gewisse technische Rahmenbedingungen (Yang, Holtz, Jaffe, Suri, Sinha, Weston, Joyce, Shah, Sherman, Hecht & Teevan, 2021, S. 51). Das entsprechende Equipment sollte in der Organisation vorhanden sein und dessen einwandfreie Funktionalität sichergestellt werden, um ein professionelles ortsunabhängiges Arbeiten zu gewährleisten. Die Kommunikation zwischen den einzelnen Remote-Arbeitskräften und mit den Remote-Mitarbeitenden basiert auf dieser guten technischen Grundlage. Aufgrund der körperlichen Abwesenheit gilt es die Kommunikation

aktiv anzuregen (Viererbl, Denner & Koch, 2022, S. 334ff.; Whittaker, Frohlich & Daly-Jones, 1994, S. 331).

Studienergebnisse von Mäkikangas et al. (2022) verdeutlichen, dass Remote-Arbeitskräfte eine höhere Eigenmotivation benötigen als Präsenz-Beschäftigte. Die digitalen Arbeitsprozesse, -strukturen und -abläufe sollen entsprechend förderlich gestaltet sein. Da Personen, die ihre Aufgaben virtuell von zu Hause erledigen, damit konfrontiert sind, sich vermehrt selbstständig zu motivieren (Liu, Van Essen & Eggen, 2022, S. 1), sind diese angehalten für den Austausch mit Kolleg:innen oder um Hilfeleistungen zu erhalten proaktiv den Kontakt zu anderen zu suchen. Eine funktionelle Umgebung mit gut ausgestatteten Arbeitsbedingungen erweist sich dabei für ein effektives Remote-Arbeiten sowie für einen einfachen Zugang zu anderen Teammitgliedern und die Möglichkeit eines Austauschs bei der Zusammenarbeit als wichtig (Mäkikangas et al., 2022, S. 406ff.).

1.2 Problemstellung und Forschungsfragen

In bisherigen Forschungen (Donnelly & Johns, 2021; Mäkikangas et al., 2022; Plotnick, Hiltz & Privman, 2016; Yang et al., 2021) wurden vorrangig die administrativen, arbeitskontextuellen Aspekte von Remote-Arbeit betrachtet. Der Fokus lag auf der effektiven Gestaltung der Arbeitsprozesse, welche zu einer guten Bewältigung des Aufgabengebiets und somit zu einem grundlegenden Wohlbefinden der Remote-Mitarbeitenden beiträgt (Mäkikangas et al., 2022, S. 396f.). Technische Komponenten der Remote-Arbeit und damit direkt verbundene psychologische Aspekte wurden in diesen Studien betrachtet. Dabei wurde die Bedeutung von qualitätvollen zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz sowie des informellen Austauschs selten in den Mittelpunkt gestellt. Die zunehmende Heterogenität in Teams durch die Remote-Arbeit ist bekannt (Donnelly & Johns, 2021, S. 86), bezüglich der Leistung und der Arbeitsmotivation liegen jedoch unterschiedliche Ergebnisse vor. In einer Studie von Joshi und Roh (2009) korrelierte demographische Diversität negativ und funktionale Unterschiedlichkeit positiv mit der Teamleistung (Joshi & Roh, 2009 zitiert in Kauffeld, Handke & Straube, 2016, S. 45).

In den bestehenden Forschungsergebnissen werden neben guten technischen Voraussetzungen als Basis (Fay, 2011, S. 213) auch klare Strukturen im Arbeitstag, welche die Bedingungen der Präsenz-Arbeit nachahmen sowie eine klare Planung der Informationsübermittlung bereits ab der Einschulung und darauffolgend eine strukturierte Kommunikation der gewünschten Prozesse festgehalten (Goodermote, 2020, S. 400f.; Yang et al., 2021, S. 51). In Bezug auf die Etablierung von digitalen sozialen Räumen zum Austausch in Unternehmen wurden bereits Hinweise auf die Wichtigkeit geeigneter virtueller

Kommunikationstools in Betrieben festgestellt. Diese ermöglichen klare Arbeitsstrukturen und einfache Arbeitsprozesse und leisten damit einen wesentlichen Beitrag, um ein gutes Arbeitsklima zu schaffen. In Bezug auf digitale Führungskommunikation wurde festgestellt, dass ergänzender visueller und nonverbaler Kontakt, beispielsweise durch Videomeetings und den Einsatz von Webcams, positive Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden und das In-Group-Gefühl hat. Weiter ermöglichen visuelle Tools, Emotionen besser zu vermitteln (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 261f.). Dabei wird die Verflechtung der technischen und der sozialen beziehungsweise persönlichen Komponenten sichtbar.

Mitarbeitende wünschen sich zunehmend Home-Office oder Remote-Work und schätzen die damit verbundene Flexibilität sowie die entsprechenden technischen Mittel für die Ausübung dieser Form der Arbeitserbringung (Jobst-Jürgens, 2020b, S. 35). Während verringerte Kommunikationsmöglichkeiten bei Remote-Work Unternehmen dazu auffordern, technische und organisatorische Maßnahmen zur Stärkung des Austauschs und der einfachen Zusammenarbeit zu etablieren, hilft es zugleich dabei, diese von den Arbeitnehmer:innen gewünschten New Work Strukturen zu schaffen. Vor allem dem Wunsch nach unabhängigem, selbstbestimmtem und eigenverantwortlichem Arbeiten (Schneider, 2020, S. 469ff.) wird hier Folge geleistet, wobei das Arbeitsumfeld so gestaltet werden soll, dass das Risiko eines Motivationsverlustes gesenkt und dennoch eine Verbindung zu Teammitgliedern aufgebaut werden kann (Mäkikangas et al., 2022, S. 392f.; Richardson & Kelliher, 2015, S. 122f.; Schneider, 2020, S. 474).

Eine funktionierende und stetige Kommunikation wird als fundamentale Komponente für ein In-Group-Gefühl bei der Arbeit betrachtet (Andrews, 2019; Seitchik, 2019; Mäkikangas et al., 2022, S. 396). Wenig erforscht ist, welche Faktoren bei Remote-Mitarbeitenden in der Praxis zur Entstehung eines solchen informellen Netzwerks beitragen und zu informellem Austausch anregen (Liu et al., 2022, S. 1f.).

Das zentrale Interesse dieser Forschung soll daher auf dem informellen Austausch bei Remote-Arbeit liegen, da dieser nicht automatisch stattfindet, sondern verstärkt durch aktive Maßnahmen und Initiierung passiert (Fay & Kline, 2012, S. 61; Goodermote, 2020, S. 399; Whittaker et al., 1994, S. 131). Es stellt sich die Frage, welche Methoden bei Remote-Mitarbeitenden in der Praxis praktiziert werden, um ein informelles Netzwerk zu erzeugen. Die subjektive Wahrnehmung des Einflusses von informellem Austausch in Remote-Teams auf das persönliche In-Group-Gefühl in Arbeitsbeziehungen, also das wahrgenommene In-Group-Gefühl von Remote-Arbeitskräften, steht dabei im Fokus. Es soll nach Informationen gesucht werden, welche genaueren Aufschluss über den in der Praxis stattfindenden informellen Austausch von Remote-Mitarbeiter:innen geben und

dabei den Zusammenhang mit der individuellen Motivation berücksichtigen. Forschungsgegenstand ist, ob, wie häufig und in welcher Form virtueller informeller Austausch von Remote-Mitarbeiter:innen stattfindet und ob Remote-Mitarbeiter:innen einen Einfluss dieses informellen Austauschs auf das In-Group-Gefühl und die Arbeitsmotivation wahrnehmen. Es wird ergründet, wie Remote-Mitarbeitenden den informellen Austausch erleben und nach persönlichen Erfahrungen gesucht, wobei die Social Identity Theory nach Tajfel und Turner (1986) und die Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (1993) als theoretische Basis der Forschung fungieren. Auskünfte und persönliche Rückschlüsse darauf, ob das In-Group-Gefühl einen Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat, werden dabei angeregt. Diese Zusammenhänge werden in den bestehenden Forschungen wenig miteinander verknüpft betrachtet und fließen eher in oberflächlichen Aussagen in die Studien ein.

Aus der bestehenden Literatur und der daraus resultierenden Forschungslücke ergibt sich somit die Forschungsfrage:

Wie nehmen Remote-Mitarbeitende in österreichischen Industrieunternehmen in der Praxis den informellen Austausch wahr? Welchen Einfluss hat dieser auf das empfundene In-Group-Gefühl und steht dies in einem Zusammenhang mit der persönlichen Arbeitsmotivation?

1.3 Zielsetzung und Aufbau

Das Forschungsziel ist es, die individuelle Bedeutung des informellen Austauschs von Remote-Mitarbeitenden in Industrieunternehmen zu beleuchten. Dabei wird die subjektive Wahrnehmung der Methoden, mit denen informeller Austausch stattfindet, durch die Remote-Mitarbeiter:innen in den Betrieben exploriert. Es wird Informationen über den Einfluss von informellem Austausch innerhalb der Unternehmen auf das empfundene In-Group-Gefühl der Remote-Arbeitskräfte und deren damit verbundener Arbeitsmotivation nachgegangen.

Weiter gilt es, durch die aus den Interviews erhaltenen Schilderungen und Erläuterungen, Schlussfolgerungen darauf zu ziehen, welche Rahmenbedingungen in Industriebetrieben von Remote-Mitarbeiter:innen positiv empfunden werden, um informelle Interaktionen und privaten Austausch zu fördern und ob diese den sozialen Zusammenhalt und das In-Group-Gefühl aus Sicht der Remote-Mitarbeitenden stärken (Tajfel & Turner, 1986, S. 8ff.; Andrews, 2019). Anschließend werden die Zusammenhänge zwischen dem empfundenen In-Group-Gefühl und der persönlichen Arbeitsmotivation eruiert.

Trotz der bestehenden dargelegten Studien existieren noch keine Forschungsergebnisse, welche die bereits ergründeten technischen Aspekte für eine erfolgreiche Remote-Arbeit mit bestehenden Motivationstheorien und dem Konzept der sozialen Identität zusammenführen, wobei die Überschneidungspunkte zwischen Social Identity Theory und Remote-Arbeit sowie zwischen bestehenden Motivationstheorien und Remote-Arbeitsbedingungen bereits an einigen Stellen hervorgehen.

In der Einleitung der Arbeit wurde an das Thema Remote-Arbeit mit den bereits erforschten Herausforderungen, Chancen sowie Risiken herangeführt und die Relevanz sowie die Aktualität aufgezeigt. In Abschnitt 1.1 wurden die Problemstellung und die damit verbundene Forschungslücke bereits herausgearbeitet sowie die Forschungsfrage abgeleitet.

Kapitel 2 widmet sich anschließend der Erarbeitung des theoretischen Rahmens für den Untersuchungsgegenstand der Wahrnehmung des Einflusses von informellem Austausch am Arbeitsplatz bei Remote-Mitarbeitenden auf das In-Group-Gefühl und die Arbeitsmotivation und den Begriffsdefinitionen, welche für die Beantwortung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Dabei fokussiert sich Abschnitt 2.1 auf die Social Identity Theory nach Tajfel & Turner (1986) und dem In-Group-Gefühl der Remote-Mitarbeitenden, indem die Entstehung eines Zugehörigkeitsgefühls und die damit verbundene soziale Identität der Personen anhand dieses Konzeptes beschrieben wird. In Kapitel 2.2 wird eine Einordnung der Arbeitsmotivation mithilfe der Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (1993) vorgenommen, um einen Zusammenhang der Rahmenbedingungen von Remote-Arbeit und der Arbeitsmotivation herauszuarbeiten. Die Begriffe intrinsische und extrinsische Motivation werden erläutert und die Grundbedürfnisse nach Autonomie, Kompetenz und nach sozialen Beziehungen in Bezug auf Motivation geschildert. In weiterer Folge widmet sich der Abschnitt 2.3 den bisherigen Erkenntnissen zu den Grundvoraussetzungen für funktionierende Remote-Arbeitsbeziehungen und der Verknüpfung zwischen informellem Austausch und sozialen Beziehungen bei Remote-Work und dem In-Group-Gefühl und der empfundenen Arbeitsmotivation.

Im dritten Kapitel wird die angewandte Untersuchungsmethodik geschildert. Dazu werden im ersten Abschnitt das Studiendesign sowie das Sample erläutert und im Anschluss das Material und die Erhebungsinstrumente beschrieben. Abschnitt 3.3 gibt einen Einblick über die Durchführung der Erhebung anhand von problemzentrierten Online-Interviews und stellt das angewandte Auswertungsverfahren verständlich dar.

Die Ergebnisdarstellung erfolgt in Kapitel 4. Hier wird auf das Kommunikationsverhalten der Remote-Mitarbeiter:innen und die subjektive Kommunikationswahrnehmung im Arbeitsalltag eingegangen sowie das In-Group-Gefühl und die Arbeitsmotivation von Remote-Mitarbeitenden beschrieben.

Schließlich werden im fünften Kapitel zuerst die Ergebnisse zusammengefasst und interpretiert. In Abschnitt 5.2 werden diese diskutiert sowie aus den explorierten Informationen Implikationen für die Praxis gezogen. Es folgt in Abschnitt 5.3 eine kritische Reflexion der gewählten Vorgehensweise und entsprechende Limitationen der Ergebnisse. Abschließend werden im Ausblick Impulse für weiterführende Fragen und mögliche Forschungsarbeiten gesetzt.

2 Theoretischer Rahmen

Das folgende Kapitel widmet sich der Erläuterung der zugrunde liegenden theoretischen Konzepte, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen werden. Zuerst wird die soziale Identität als Teil des Selbstkonzeptes, welche durch das Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gruppe geprägt wird, mittels der Social Identity Theory von Henri Tajfel und John C. Turner (1986) dargestellt.

Anschließend wird zur Erklärung der Einflussfaktoren auf die Motivation von Mitarbeitenden die Selbstbestimmungstheorie mit ihren drei psychologischen Grundbedürfnissen nach sozialer Eingebundenheit, Kompetenz und Autonomie von Edward L. Deci und Richard M. Ryan (2000) abgebildet.

Abschließend folgen bereits erforschte Erkenntnisse über die Bedeutung von informellem Austausch und Netzwerke zur Eingliederung von Mitarbeiter:innen in Arbeitsbeziehungen, welche in den für diese Arbeit durchgeführten Interviews geprüft und vertieft werden.

2.1 Social Identity Theory nach Tajfel und Turner

Im folgenden Abschnitt wird die Social Identity Theory von Henri Tajfel und John C. Turner (1986) beschrieben. Zuerst werden die drei Grundannahmen der Theorie erläutert, anschließend die drei theoretischen Prinzipien dargestellt und danach auf die vier theoretischen Kontinua eingegangen. Durch die Darstellung der Theorie der sozialen Identität werden die Begriffe In-Group und soziale Identität, welche in dieser Forschung aufgegriffen werden, ausgeführt.

2.1.1 Drei Grundannahmen

Die drei Grundannahmen befassen sich mit den Prinzipien des Strebens nach Selbstwertgefühl des Menschen, der Wertkonnotationen von sozialen Gruppen und der Bewertung dieser Gruppen. Die Theorie der sozialen Identität besagt, dass Personen jene Gruppe, der sie selbst zugehörig sind und sich zugehörig fühlen, gegenüber einer Fremdgruppe, der Out-Group, bevorzugen, auch wenn kein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen den Gruppen als die Zuteilung an sich vorhanden ist. Dabei stehen die maximale Differenzierung und Besserstellung der eigenen Gruppe, also der In-Group, im Vordergrund (Tajfel & Turner, 1986, S. 8f. & S. 13f.).

Im Rahmen der Social Identity Theory ergeben sich drei Grundannahmen. Menschen möchten für ihre eigene Selbstwahrnehmung eine positive soziale Identität erhalten und diese auch verbessern. Soziale Gruppen, welche in Verbindung mit positiven oder negativen Wertkonnotationen stehen, tragen zur Bildung dieser sozialen Identität bei. Mittels Vergleiche der eigenen In-Group mit relevanten anderen Out-Groups, welchen die Person sich nicht zugehörig fühlt, findet eine Bewertung der eigenen Gruppe statt. Sollte dieser Vergleich zu einem negativen Ergebnis führen, wird versucht die eigene Gruppe, die In-Group, aufzuwerten oder diese zu verlassen oder zu wechseln. Positive Vergleichsergebnisse führen zu höherer Prestige und einer besser empfundenen eigenen sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986, S. 16).

Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass ein ausgeprägtes Zugehörigkeitsgefühl zum eigenen Unternehmen und zum eigenen Team einen hohen Stellenwert für Mitarbeiter:innen haben kann und dabei auch wesentlich zur sozialen Identifikation dient. Das kann sich positiv auf die Verweildauer im Betrieb auswirken und Fluktuation entgegenwirken (Jansen, Odoni & Wombacher, 2019, S. 195). In einer Studie von Seitchik (2019) wurde festgestellt, dass im Punkt Kontaktaufnahme und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz Mitarbeitende, die sich nicht der In-Group zugehörig fühlen, dazu neigen, sich in weiterer Folge in Terminen und Besprechungen immer weniger einzubringen und die Suche nach aktivem Austausch verringern (Seitchik, 2019). Fühlen sich Mitarbeitende der In-Group zugehörig und identifizieren sich selbst mit der Gruppe, möchten sie diese aufwerten, zum Beispiel durch gute Leistungen die Erfolge verbessern. Beteiligen sich alle Mitarbeitenden rege an Projekten, werden auch diese Verhaltensweisen von anderen oder neuen In-Group-Mitgliedern übernommen (Tajfel & Turner, 1986, S. 8).

2.1.2 Drei theoretische Prinzipien

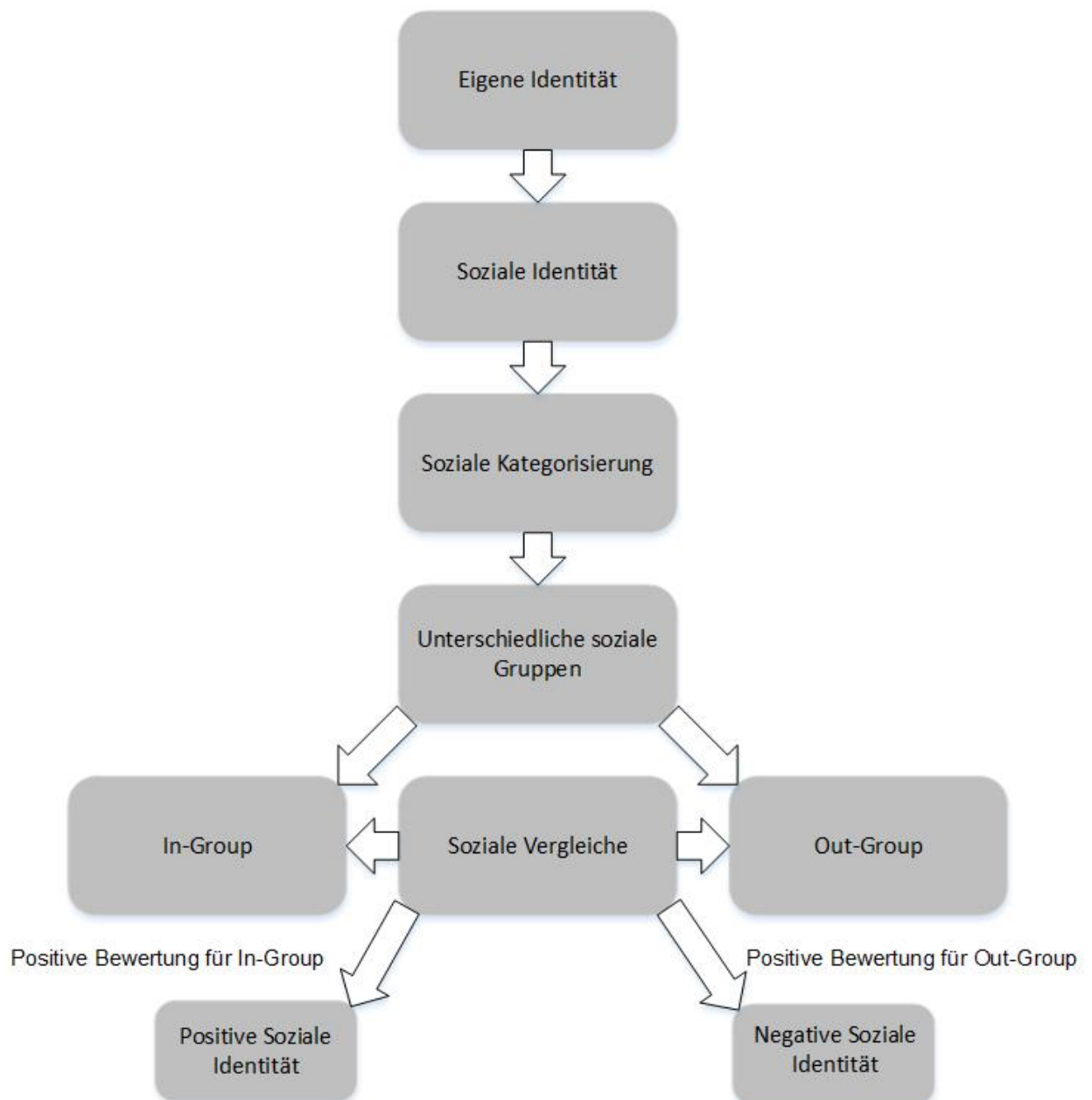
Die drei theoretischen Prinzipien konkretisieren die drei, in Punkt 2.1.1 beschriebenen, Grundannahmen der Theorie. Sie sind wichtig für die Betrachtung der Bedeutung des In-Group-Gefühls von Mitarbeiter:innen und umfassen die soziale Kategorisierung, die soziale Identifikation und den sozialen Vergleich (Tajfel & Turner, 1986, S. 16).

Die soziale Identität ist Teil der Selbstwahrnehmung, also des Selbst, welches Individuen stets verbessern möchten, setzt eine Mitgliedschaft zu sozialen Gruppen (soziale Kategorisierung), das Wissen um diese Mitgliedschaft und eine emotionale Bedeutung dieser Zugehörigkeit (soziale Identifikation) voraus. Um die Gruppe von anderen Fremdgruppen abzuheben und gleichzeitig die soziale Identität positiv zu beeinflussen, dienen die sozialen Vergleiche, bei denen sich die Eigengruppe positiv von relevanten

Fremdgruppen, die als vergleichsrelevant angesehen werden können, abhebt (Tajfel & Turner, 1986, S. 16f.). Wenn ein Vergleich von Personen negativ für die persönliche In-Group interpretiert wird, kann entweder versucht werden die eigene Gruppe zu verlassen und sich einer anderen Gruppe anzuschließen oder die eigene Gruppe mittels sozialer Kreativität wieder aufzuwerten. Dies passiert dadurch, dass die Vergleichsdimension gewechselt, die Interpretation der Vergleichsattribute abgeändert oder eine andere Vergleichsgruppe gewählt wird (Tajfel & Turner, 1986, S. 10f.).

Personen können gleichzeitig mehreren In-Groups aufgrund unterschiedlicher Merkmale, zum Beispiel Geschlecht, Herkunft, Hobby oder Organisationszugehörigkeit, angehören. Dabei ist es stets von Bedeutung, dass die In-Group-Mitglieder diese Mitgliedschaft verinnerlicht haben, sich selbst der Gruppe zuordnen und diese in entsprechenden kontextuellen Situationen, zum Beispiel bei der Arbeit, auch bedeutsam ist. Vergleiche finden dann mit passenden Out-Groups mit ähnlichen, relevanten Merkmalen statt (Tajfel & Turner, 1986, S. 11f.).

Abbildung 1: Theoretische Prinzipien zur Entstehung eines In-Group-Gefühls



Anmerkung: Eigene Darstellung nach Tajfel & Turner (1986, S. 10ff.)

2.1.3 Vier theoretische Kontinua

Tajfel und Turner beschäftigen sich bei der Social Identity Theory im ersten Kontinuum, der sozialen Kategorisierung, mit dem Prozess einer Person, sich selbst und andere in soziale Gruppen zu kategorisieren. Dies kann im einen Extrem sehr interpersonell geprägt sein und im anderen Extrem stark intergruppal (Tajfel & Turner, 1986, S. 8).

Im zweiten Kontinuum geht es um die soziale Identifikation, die Ansicht einer Person über die ideologische Dimension der Gruppenzugehörigkeit, also inwieweit Menschen sich mit ihrer sozialen Gruppe identifizieren. Am unteren Ende des Kontinuums gibt es minimale Identifikation, während am oberen Ende eine starke Identifikation, eine intergrupale Homogenität von Einstellungen und Verhalten mit der Gruppe, steht (Tajfel & Turner, 1986, S. 8f.).

Soziale Vergleiche dienen dazu, die Eigengruppe positiv von Fremdgruppen abzuheben und stellen das dritte Kontinuum dar. Es berücksichtigt soziale Realitäten und deren Reflexion im sozialen Verhalten durch die Vermittlung von geteilten Überzeugungen, Normen und Werten (Tajfel & Turner, 1986, S. 9f.).

Die Autoren sprechen im vierten Kontinuum, dem sozialen Wert, von sozialer Mobilität, bei der davon ausgegangen wird, dass eine Gruppe gewechselt werden kann, wenn ein Mensch mit den Einstellungen und Werten der aktuellen Eigengruppe nicht mehr einverstanden ist (Tajfel & Turner, 1986, S. 10f.). Dies würde im Berufsleben zum Beispiel einen Arbeitsplatzwechsel bedeuten, wenn sich Mitarbeitende nicht mehr mit dem Unternehmen oder den anderen Teammitgliedern identifizieren können. Fühlen sich Mitarbeiter:innen hingegen der In-Group zugehörig und kommen bei den Vergleichen zu einer positiven Bewertung, sind sie hilfsbereiter, bemühter und zeigen persönlichen Einsatz, um diese Gruppe weiter aufzuwerten und damit einhergehend die eigene soziale Identität zu verbessern (Andrews, 2019). Das andere Extrem des vierten Kontinuums geht davon aus, dass es nicht möglich ist, durch eigene Bemühungen eine Gruppe zu verlassen. Ist man nicht mehr mit der Haltung der Gruppe zufrieden, muss eine Strategie gewählt werden, die zu einer Neubewertung der Gruppe führt (Tajfel & Turner, 1986, S. 9f.), was eine Veränderung der Sichtweise auf die Gruppe in der Gesellschaft mit sich zieht (Tajfel & Turner, 1986, S. 12).

Tabelle 1: Die vier theoretischen Kontinua

Kontinuum	Beschreibung	Ausprägung
Soziale Kategorisierung	Prozess, wie Menschen sich selbst und andere in soziale Gruppen kategorisieren	interpersonal vs. intergruppal
Soziale Identifikation	Grad der Identifikation eines Menschen mit der sozialen Gruppe	Individuelle Variabilität vs. intergruppal Homogenität von Einstellungen und Verhalten
Soziale Vergleiche	Vergleich der Eigengruppe mit anderen relevanten Gruppen (Wahrnehmung/Beurteilung)	Individuumszentrierte vs. gruppenszentrierte Wahrnehmung
Sozialer Wert	Identitätsmanagement und Strategien zur Besserstellung der In-Group	Überzeugung sozialer Mobilität vs. sozialen Wandels

Quelle: Eigene Darstellung nach Tajfel & Turner (1986, S. 10ff.)

Nach der Social Identity Theory werden die Kontinua, die in Tabelle 1 übersichtlich visualisiert sind, jeweils von den Vorangegangenen beeinflusst. Ist das Verhalten und die Einstellung eines Individuums sehr interpersonell und nimmt die Person die Gruppenzugehörigkeit als sozial mobil wahr, ist das Verhalten von individueller Variabilität gekennzeichnet. Zeigt ein Individuum intergruppal Verhalten und vertritt die Ansicht der sozialen Veränderung, gestaltet sich die Einstellung gleichförmig zum Gruppenverhalten und den -einstellungen. Es wird ein kollektives Verhalten der Gruppenmitglieder unterstellt. Es kann von einem persönlichen Zugehörigkeitsgefühl zum Team und hier zum Unternehmen gesprochen werden (Tajfel & Turner, 1986, S. 10).

Beim vierten Kontinuum wird weiter der Umgang mit Personen aus Fremdgruppen betrachtet. Tajfel und Turner stellen hier abermals einen Zusammenhang zwischen dem persönlichen Verhalten, der Betrachtungsweise der Gruppenidentität und den Einstellungen und Werthaltungen fest. Je mehr sich Personen mit der Gruppenzugehörigkeit identifizieren, desto eher behandeln sie auch Mitglieder von Fremdgruppen

undifferenziert, wobei interpersonell geprägte Individuen auch Fremdgruppenmitglieder eher individuell betrachten und behandeln (Tajfel & Turner, 1986, S. 11). Bei einer hohen Identifikation mit Arbeitskolleg:innen und dem Unternehmen als empfundener eigener In-Group neigen Mitarbeiter:innen dazu, alle Kolleg:innen gleich zu behandeln. Bei einer positiven Bewertung der sozialen Gruppe werden Kolleg:innen aufgrund der empfundenen Verbundenheit durch die Zugehörigkeit zur gleichen In-Group mit positiven Stereotypen besetzt und mit kooperativer Einstellung behandelt. Findet eine niedrige persönliche Identifikation, somit eine schwache Gruppenidentifikation statt, hängt die Grundeinstellung bei der Zusammenarbeit mehr von individuellen Erfahrungen und Einstellungen gegenüber den einzelnen Kolleg:innen ab (Tajfel & Turner, 1986, S. 11).

2.2 Arbeitsmotivation anhand der Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan

Das nachstehende Kapitel beschreibt das Konzept der Selbstbestimmungstheorie, mit welchem die Autoren Edward L. Deci und Richard M. Ryan (1993) versuchen, die Motivation und Zufriedenheit von Menschen in der Bildung aber auch in weiteren Lebensbereichen, zu erklären. Nach der Erläuterung des zugrunde liegenden Motivationsbegriffes werden intrinsische und extrinsische Motivation aufgeschlüsselt und anschließend die Prozesse der Internalisierung und Selbstregulation geschildert.

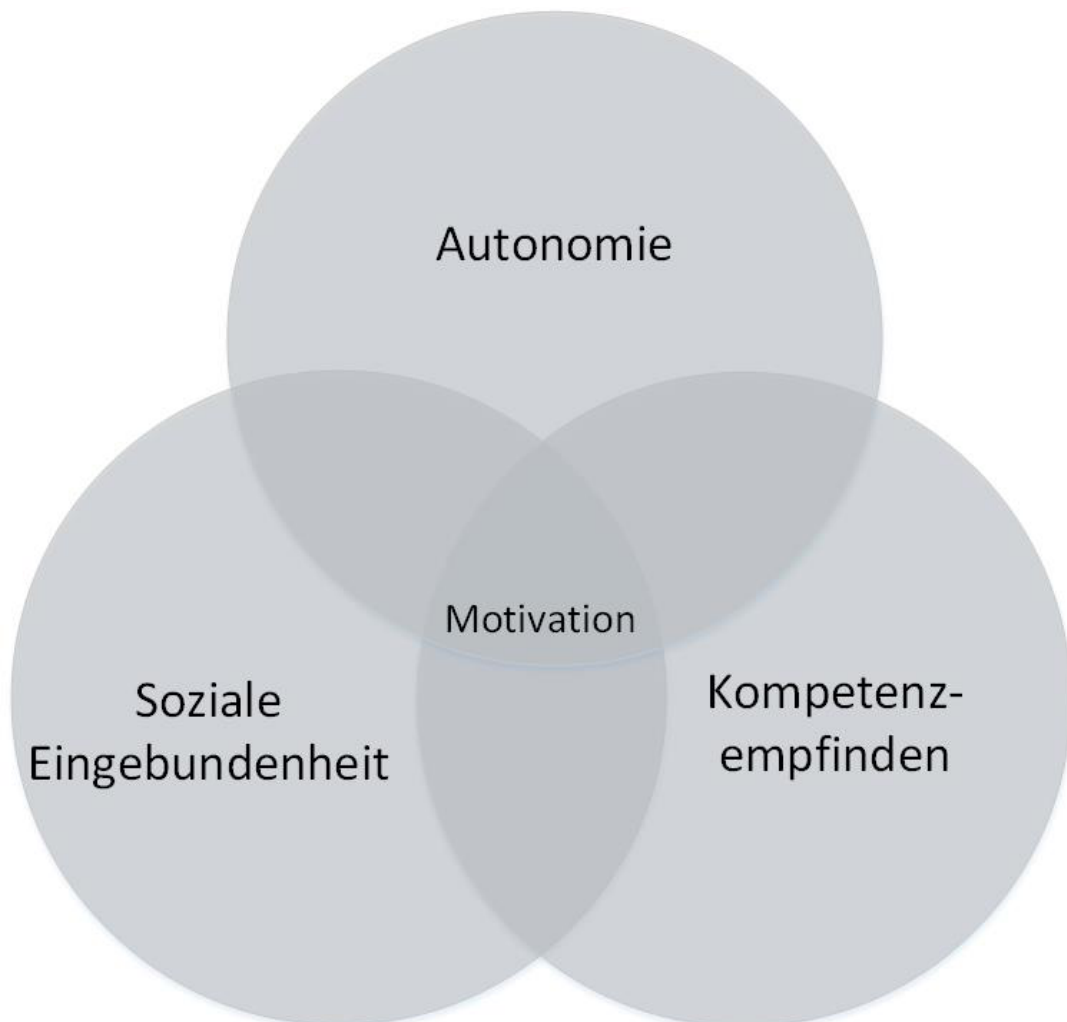
2.2.1 Motivationsbegriff

Die Selbstbestimmungstheorie ist eine Makrotheorie, in deren Mittelpunkt das Selbst steht (Deci & Ryan, 2008b, S. 182). Menschen streben von Natur aus danach sich weiterzuentwickeln und erhalten durch motivationale Faktoren die benötigte geistige Energie dafür. Das Verhalten von Personen dient immer dazu einen gewissen Zweck, ein definiertes Ziel, zu erreichen (Deci & Ryan, 1993, S. 224). Motivation ist ein zentrales Thema in der Wirtschaftspsychologie, da es Prozesse und Bedingungen untersucht, die Auswirkungen darauf haben, wie viel Durchhaltevermögen Menschen an den Tag legen, um gewisse Ziele zu erreichen, aber auch warum sie dies tun, welche Intentionen dahinter stecken und wie sie dabei empfinden (Deci & Ryan, 2008a, S. 14).

Die Selbstbestimmungstheorie greift zur Erklärung des Antriebs einer Person die Konzepte der intrinsischen und extrinsischen Motivation auf und ergänzt diese um die drei universellen psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen. Diese sind Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit (Deci & Ryan, 1993, S. 229).

Autonomie meint das Gefühl selbstkongruent und selbstbestimmt zu handeln, die Kontrolle über das eigene Verhalten zu haben und sich unabhängig zu fühlen. Das Kompetenzerleben bezieht sich darauf, dass man ausreichend Fähigkeiten hat, um eine gewisse Aufgabe erfüllen und wahrnehmen zu können. Das kann zum Beispiel Urteilsvermögen, Geschicklichkeit oder Kommunikationsstärke sein. Fühlen sich Menschen kompetent, sind diese in der Lage effektiv mit der Umwelt zu interagieren und haben das Gefühl, die Umgebung und das Umfeld beherrschen zu können. Die soziale Eingebundenheit meint qualitativ hochwertige soziale Interaktionen mit anderen Personen. Menschen streben nach dem Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit (Deci & Ryan, 1993, S. 229).

Abbildung 2: Universelle Grundbedürfnisse der Motivation



Anmerkung: Eigene Darstellung nach Deci & Ryan (1993, S. 229)

Die Motivation, eine gewisse Handlung durchzuführen, hängt innerhalb der Selbstbestimmungstheorie jeweils vom Grad der Befriedigung dieser drei Bedürfnisse ab. Somit betrachten Deci & Ryan nicht nur die Quantität der Motivation, sondern weisen auf die Wichtigkeit der Qualität der Motivationsfaktoren hin. Nachhaltige selbstbestimmte Motivation entsteht, wenn ein Verhalten im Sinne einer Befriedigung dieser drei Grundbedürfnisse erlebt wird und sich die:der Akteur:in somit als eigenständige:r Initiator:in kompetenten Handelns in einer sozialen Umgebung eingebunden fühlt. Dies stellt eine mögliche Grundvoraussetzung dar, dass selbst die extrinsischen Motivatoren weiter internalisiert und selbstbestimmter werden (Ryan & Deci, 2000, S. 73f.).

2.2.2 Extrinsische und intrinsische Motivation

Extrinsisch motiviertes Verhalten ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Handlung aufgrund einer Aufforderung beziehungsweise durch Anreize von außen, wie Geld, Anerkennung und hier auch Flexibilität oder wegen des Wunsches nach Vermeidung einer negativen Konsequenz, wie einer angedrohten Bestrafung oder möglichen Blamage, durchgeführt wird. Intrinsische Motivation meint Verhaltensweisen, die durchgeführt werden, ohne dass externe Konsequenzen beziehungsweise Bestrafungen drohen oder Belohnungen in Aussicht gestellt sind. Neugierde, innewohnende Freude oder Spaß an der Sache selbst sind hier die Motivatoren für das Handeln eines Menschen. Handlungen, die rein intrinsisch motiviert sind, stellen den Prototyp autonomen Verhaltens dar, wobei sich hier eine Person frei in der Wahl, Art und Weise der Ausführung des Handelns fühlt (Deci & Ryan, 1993, S. 226).

Werden Fristen gesetzt, Druck ausgeübt oder Strafen angedroht, kann sich dies negativ auf die intrinsische Motivation auswirken, da das Autonomieempfinden der Personen damit verringert wird. Werden zu intrinsisch ausgeübten Handlungen zusätzlich auch Belohnungen in Aussicht gestellt, hat dies den gleichen Effekt, da die Tätigkeit dann möglicherweise unattraktiver empfunden wird. Die agierenden Personen unterstellen der Tätigkeit weniger Attraktivität durch zusätzlich hinzugefügte Motivationsanreize. Ein gesteigertes Autonomiegefühl wird bei der Bereitstellung von Wahlmöglichkeiten empfunden (Deci & Ryan, 2008a, S. 15). Autonomie bedeutet jedoch nicht Unabhängigkeit. In Bezug auf soziale Beziehungen bedeutet Autonomie, dass das Bedürfnis besteht, selbstbestimmt handeln und Entscheidungen treffen zu können. Es beinhaltet das Gefühl, dass diese Verhaltensweisen von anderen respektiert und unterstützt werden und nicht von äußeren Zwängen eingeschränkt sind. Autonomie fördert bei dieser Betrachtungsweise die Verbundenheit und das Wohlbefinden der Menschen, indem sie

Authentizität ermöglicht und Beziehungen auf gegenseitigem Respekt und Vertrauen aufbaut. Andere unterstützen die Autonomie der:des Einzelnen, indem sie die Bedürfnisse und Wünsche respektieren und dabei helfen, Ziele zu verfolgen, ohne dabei zu kontrollieren (Deci & Ryan, 2008a, S. 15f.).

Deci & Ryan stellten in ihren empirischen Studien fest, dass die intrinsischen und die extrinsischen Motivatoren keine Gegensätze darstellen, sondern sich ergänzen können und auch Handlungen und Verhaltensweisen, die grundsätzlich extrinsisch motiviert sind, selbstbestimmt wahrgenommen werden können (Deci & Ryan, 1993, S. 226). Sie gehen von einem Kontinuum der Selbstbestimmung von Verhalten, welches in Tabelle 2 ersichtlich ist, aus.

Tabelle 2: Das Kontinuum der Selbstbestimmung eines Verhaltens

Verhalten	Fremdbestimmt	eher fremdbestimmt	eher autonom	autonom
Motivation	Extrinsisch	eher extrinsisch	eher intrinsisch	intrinsisch
Regulierung	Extrinsisch	Introjiert	identifiziert	integriert
Steuerung	Äußere Faktoren: Belohnung, Strafe	Vermeidung von Schuldgefühlen, Stärkung des Selbstwertes	Ziel wird als wichtig oder wertvoll erachtet	Freiwillige Faktoren: Interesse, Spaß, innewohnende Befriedigung

Quelle: Eigene Darstellung nach Ryan & Deci (2000, S. 72)

Extrinsisch motiviertes Verhalten kann durch die Prozesse der Internalisierung und Integration in eigenständige Handlungen umgewandelt werden. Dabei bezieht sich Internalisierung darauf, wie externe Werte in die inneren Regulationsprozesse einer Person integriert werden. Integration geht weiter und gliedert diese internalisierten Werte und Regulationsprinzipien in das individuelle Selbst ein (Deci & Ryan, 1993, S. 227).

2.2.3 Internalisierung und Selbstregulation

Menschen neigen dazu, Regulierungsmechanismen aus ihrer sozialen Umgebung, also gezielt gesetzte Maßnahmen, um ein gewisses Verhalten herbeizuführen, zu übernehmen und zu internalisieren, um eine Verbindung zu anderen herzustellen und sich als Mitglied dieser sozialen Umgebung zu fühlen. Diese internalisierten Verhaltensweisen werden in das individuelle Selbst integriert, wodurch die Möglichkeit entsteht, das eigene Handeln als selbstbestimmt zu erleben. Bei dem Bestreben, sich mit anderen zu verbinden und gleichzeitig die Autonomie der eigenen Handlungen zu wahren, übernimmt und integriert eine Person die Ziele und Verhaltensnormen in das Selbstkonzept. Dieser Prozess hängt von Angeboten und Anforderungen in einem akzeptierten sozialen Umfeld ab, das die entsprechenden Verhaltenstendenzen verstärkt (Deci & Ryan, 1993, S. 226f.).

In Verbindung dazu kann die Social Identity Theory betrachtet werden, die die Bedeutung der sozialen Gruppenzugehörigkeit mit den gelebten Gruppenwerten und – normen für das Selbstkonzept, die soziale Identität und das Verhalten hervorhebt. Menschen identifizieren sich mit bestimmten Gruppen und definieren sich durch diese sozialen Identitäten. Beide Theorien gehen davon aus, dass das Bedürfnis nach autonomem Handeln, wie es in der Selbstbestimmungstheorie beschrieben wird, auch durch die soziale Identität und die Gruppeneinstellungen beeinflusst wird. Die Art und Weise, wie eine Person in soziale Gruppen eingebunden ist und wie sie sich in diesen Gruppen sieht, kann ihre Selbstbestimmung, die Entscheidungen und die Normen und Werte einer Person beeinflussen (Tajfel & Turner, 1986, S. 16). Zum Beispiel können individuelle Handlungen dazu dienen, die Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe zu stärken und das Selbstwertgefühl im Rahmen der Social Identity Theory zu erhöhen.

Die Effektivität der Internalisierung und Integration kann, wie in Tabelle 2 ersichtlich, je nach spezifischen Verhaltensregeln variieren, wodurch das zukünftige Verhalten als mehr oder weniger selbstbestimmt oder kontrolliert empfunden wird (Deci & Ryan, 1993, S. 227). Deci und Ryan unterscheiden hier die Ausprägungen der extrinsischen Motivation, indem sie sich auf die Art der zugrunde liegenden Regulation konzentrieren. Bei der externen Regulation handelt eine Person lediglich, um Belohnungen zu erhalten oder Bestrafungen von außen zu vermeiden. Im Stadium der introjizierten Regulation entsteht die Motivation aus dem Wunsch, das Selbstwertgefühl zu bewahren oder zu steigern, indem interne Standards oder Erwartungen erfüllt werden. Dabei spielen unter anderem die Vermeidung von Gefühlen wie Schuld und Scham oder die Befriedigung des Bedürfnisses nach Anerkennung eine Rolle. Bei der identifizierten Regulation wird ein Verhalten ausgeübt, weil eine Person den Nutzen oder die Wichtigkeit der Handlung erkennt,

auch wenn die Motivation immer noch von außen kommt. Im letzten Stadium, der integrierten Regulation, wird eine Tätigkeit bereits in Übereinstimmung mit den eigenen Werten und Identitäten verrichtet. Die getätigten Handlungen werden als Teil des Selbstkonzepts betrachtet (Deci & Ryan, 2008a, S. 16f.).

Die Unterscheidung der extrinsischen Motivation nach verschiedenen Regulierungsarten ermöglicht es zu untersuchen, wie die verschiedenen Motivationstypen das Verhalten und das Wohlbefinden einer Person beeinflussen. Die Selbstbestimmungstheorie versucht somit nicht nur Motive für Motivation zu finden, sondern das Verhalten von Personen, die Entwicklung des Selbst und den Einfluss der sozialen Umwelt zu erklären. Dabei wird die stetige Auseinandersetzung von Menschen mit ihrer Umwelt und damit einhergehenden Integrationsprozessen berücksichtigt. In diesen Prozessen identifiziert und integriert sich ein Individuum an vorherrschende Werte und Normen und nimmt diese in das Selbst, im Zuge einer Weiterentwicklung, durch Introjektion auf (Deci & Ryan, 1993, S. 227f.).

2.3 Informeller Austausch und soziale Beziehungen am Arbeitsplatz

Das folgende Kapitel befasst sich mit den bereits bestehenden Studienergebnissen zu den Dynamiken von informellen Netzwerken in Unternehmen und dem informellen Austausch in der Remote-Arbeit. Es wird genauer auf die grundsätzlichen technischen Rahmenbedingungen für einen effektiven Austausch in der Remote-Arbeit eingegangen und bereits ergründete Facetten der sozialen Beziehungen bei Remote-Mitarbeiter:innen dargestellt.

2.3.1 Informelle Netzwerke bei Remote-Mitarbeitenden

In Organisationen unterscheidet sich die informelle Kommunikation unter den Mitarbeitenden von der formalen Kommunikation anhand der gewählten Kommunikationskanäle. Im Gegensatz zur formalen Kommunikation, welche geplant und unter klaren Strukturen mit einem gewissen Ziel in Terminen, Besprechungsräumen oder den Büros stattfindet, ereignet sich informeller Austausch zumeist in der Küche, im Stiegenhaus oder im Lift sowie in den Pausenräumen und Kantinen und ist größtenteils ungeplant. Andere Unterscheidungsmerkmale sind der unverbindliche und spontane Charakter der Inhalte der informellen Gespräche, welche auch Gerüchte oder private Themen beinhalten und

daher zumeist eher unter guten Bekannten oder Vertrauten stattfinden (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008, S. 69).

Die In-Group kann als informelles Netzwerk aus bekannten Personen, das in jedem Unternehmen vorhanden ist und sich sowohl im beruflichen Alltag in Meetings, in den Pausen oder bei Teamevents abzeichnet, aber sich auch durch private Treffen und einem Drink nach Feierabend mit ausgewählten Kolleg:innen erkennen lässt, beschrieben werden. Durch den privaten Kontakt und die geführten informellen Gespräche entsteht ein In-Group-Gefühl, das im beruflichen Kontext vorteilhaft sein kann (Andrews, 2019).

Der persönliche und zufällige informelle Austausch, also Kontakte in Begegnungszonen der Unternehmensstandorte wie Küche, Flur oder in Pausenräumen, entfällt bei Remote-Mitarbeitenden weitgehend, womit der automatische Kontakt und der damit verbundene Aufbau von Beziehungen durch physische Präsenz am Firmensitz kaum stattfinden (Schulz-Dadaczynski, 2023, S. 132).

Andrews kommt in einer Studie jedoch zum Ergebnis, dass ein gutes informelles Netzwerk großen Einfluss auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden haben kann (Andrews, 2019) und auch andere Autoren betonen wieder die Wichtigkeit des informellen Austauschs unter Kolleg:innen zur Bildung von sozialen Beziehungen und effektiven Teams (Whittaker et al., 1994, S. 131). Daher sollte die informelle Kommunikation auch in der Remote-Arbeit Beachtung finden.

Wenig erforscht ist, welche Faktoren bei Remote-Mitarbeitenden tatsächlich zur Entstehung eines solchen informellen Netzwerks beitragen und zu informellem Austausch anregen können (Liu et al., 2022, S. 1f.). Die Autoren gehen jedoch davon aus, dass es bei Remote-Mitarbeitenden herausfordernder als in Präsenz-Dienstverhältnissen ist, einen informellen Austausch im Arbeitsalltag stattfinden zu lassen, welcher sich positiv auf das In-Group-Gefühl sowie auf die Aufrechterhaltung der Motivation für die Verrichtung der Arbeitstätigkeiten und die Mitarbeit in Projekten auswirkt (Fay & Kline, 2012, S. 62; Liu et al., 2022, S. 1).

In einer 2012 veröffentlichten Studie zum Einfluss von informellem Austausch auf die Organisationszugehörigkeit und die Motivation kommen Fay und Kline zu den Ergebnissen, dass die Zufriedenheit der befragten Remote-Mitarbeiter:innen positiv mit der informellen Kommunikation mit Kolleg:innen sowie mit ihrem organisatorischen Engagement und ihrer Arbeitszufriedenheit korreliert (Fay & Kline, 2012, S. 70ff.). Obwohl sich die Wichtigkeit eines informellen Austausches bereits in einer weiteren älteren Studie, welche vor der Ausweitung der Remote-Arbeit durch die Corona-Pandemie durchgeführt wurde, abzeichnet, wurde bei Remote-Mitarbeitenden eine reduzierte Kommunikation

zwischen den Teammitgliedern festgestellt, welche auf den erhöhten Aufwand, der für einen Austausch notwendig ist, zurückgeführt wird. Meist werden Gespräche auf wichtige aufgabenbezogene Themen reduziert, worunter die sozialen Beziehungen leiden können (Kauffeld et al., 2016, S. 45).

2.3.2 Administrative und technische Bedingungen zur Kommunikation bei Remote-Arbeit

Bereits vorliegende Studienergebnisse (Donnelly & Johns, 2021; Mäkikangas et al., 2022; Plotnick et al., 2016; Yang et al., 2021) beschäftigen sich, wie bereits in Kapitel 1 erläutert, vordergründig mit den administrativen Rahmenbedingungen für eine effektive Gestaltung der Arbeitsprozesse und eine reibungslose Ausübung der Arbeitstätigkeit durch Mitarbeiter:innen in Remote-Arbeit. Technische Aspekte wie die richtige Nutzung von digitalen Managementsystemen, die dazu beitragen sollen, die Wertschöpfungskette der Unternehmen trotz Remote-Arbeitsplätzen aufrechtzuerhalten, bekommen hier in erster Linie die Aufmerksamkeit (Donnelly & Johns, 2021, S. 84). Weiter werden die Einflussfaktoren einer funktionalen Gestaltung der Remote-Arbeitsumgebung in Bezug auf Effizienz, Produktivität und Innovationsförderung auf die Leistung und Motivation der Remote-Mitarbeitenden in den Studien mitbetrachtet (Mäkikangas et al., 2022, S. 392). Die Bedeutung von zwischenmenschlichen Beziehungen, sozialen Kontakten und Austauschmöglichkeiten für Remote-Mitarbeiter:innen sowie die Wahrnehmung von stattfindendem informellem Austausch in der Remote-Arbeit finden nur am Rande Beachtung. Diese sind in Anbetracht der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner (1986), welche in Kapitel 2.1 erläutert wurde, jedoch ebenso wertvoll für die Entstehung eines In-Group-Gefühls und können laut Ergebnissen einer Interviewstudie auch in Krisensituationen eine wichtige Komponente zur Bewältigung von Herausforderungen im Arbeitsalltag darstellen (Schulz-Dadaczynski, 2023, S. 134ff.).

Goodermote (2020) hebt in diesem Zusammenhang ebenfalls die große Bedeutung einer optimalen technischen Arbeitsumgebung bei Remote-Arbeitsplätzen hervor. Im Zuge von digitalisierten Selbstlernformaten und einem strukturierten virtuellen Onboarding merkt diese Studie bereits den sozialen Austausch und gute Kommunikationstools als wichtiges Merkmal für eine funktionierende Remote-Arbeitsumgebung in der Einschulungsphase an. Hier findet bereits der erste Abbau von Barrieren zur Kontaktaufnahme mit den neuen Kolleg:innen sowie das Bekanntmachen von potentiellen Anlaufstellen für Probleme und bei Rückfragen statt und der Erstkontakt wird erleichtert (Goodermote, 2020, S. 400). Weiter dienen virtuelle Standard-Besprechungstermine, bei denen alle

Team-Mitglieder teilnehmen, zum Beispiel wöchentliche Jour-Fixe, dazu, den laufenden Austausch zu fördern. Ergänzend werden in dieser Studie auch Telefon-Nachfragen oder Skype-Gespräche für eine kontinuierliche Verbindung und stetiges Kontakthalten empfohlen, um die Arbeitsbeziehung zu fördern, ein gegenseitiges Kennenlernen zu ermöglichen und um laufendes Feedback zur Arbeitsleistung für ein Kompetenzzempfinden bereitstellen zu können (Goodermote, 2020, S. 401).

Weiter konnte bei digitalen Austauschmöglichkeiten in Betrieben bereits ein positiver Einfluss auf das Arbeitsklima und die Häufigkeit der sozialen Kontakte nachgewiesen werden. Dabei wird auch ein positiver Einfluss von visuellen Komponenten wie Webcams auf die Motivation und die aktive Teilnahme an den Teammaßnahmen festgestellt (Ilter, Barth-Farkas & Ringeisen, 2023, S. 261f.).

2.3.3 Soziale Beziehungen bei Remote Mitarbeitenden

Für die Entstehung von sozialen Beziehungen, welche die Basis für die soziale Kategorisierung und die Bildung einer sozialen Identität sind, ist eine Interaktion zwischen den Personen notwendig (Tajfel & Turner, 1986, S. 15). Dies kann im beruflichen Kontext im Zuge eines strukturierten Onboardings oder in Einschulungsprozessen sowie in Gesprächen in Meetings und durch Kooperation in Projekten passieren (Schulz-Dadaczynski, 2023, S. 132). Hier bieten sich Möglichkeiten die Organisationsidentität weiterzugeben, Austauschmöglichkeiten und positive Interaktionen mit der Gruppe zu ermöglichen und Verbundenheit zu erzeugen (Tajfel & Turner, 1986, S. 16).

In einer explorativen Interviewstudie wird deutlich, dass sich Mitarbeitende zunehmend Remote-Work-Möglichkeiten wünschen und die Flexibilität mit entsprechenden technischen Mitteln von Beschäftigten geschätzt wird (Jobst-Jürgens, 2020b, S. 35). Verringerter Kommunikationsmöglichkeiten bei Remote-Work fordern von Unternehmen hierbei die Einführung von technischen und organisatorischen Maßnahmen zur Stärkung des Austauschs und der einfachen Zusammenarbeit. Die Etablierung dieser Tools hilft zugleich dabei, die von den Arbeitnehmer:innen gewünschten New Work Strukturen zu schaffen. Vor allem dem Wunsch nach autonomen Arbeiten (Schneider, 2020, S. 469ff.) wird hier Folge geleistet, wobei das Arbeitsumfeld so gestaltet sein soll, dass das Risiko eines Motivationsverlustes gesenkt und dennoch eine Verbindung zu Teammitgliedern aufgebaut werden kann (Mäkikangas et al., 2022, S. 392f.; Richardson & Kelliher, 2015, S. 122f.; Schneider, 2020, S. 474). Da durch Remote-Arbeit, wie in Kapitel 1 beschrieben, die Diversität der Teams zunimmt, steigt auch die Bedeutung des organisierten Informationsaustauschs. Die verteilten Standorte und kaum einheitlichen Arbeitszeiten

erfordern eine gute Abstimmung zwischen Teammitgliedern im Unternehmen, um Missverständnissen vorzubeugen (Kauffeld et al., 2016, S. 45). Positive soziale Beziehungen, erhaltene Unterstützung und ein damit verbundenes gutes Teamklima fördern dabei die Motivation bei der Arbeit (Schulz-Dadaczynski, 2023, S. 132f.).

Eine stetige Verbindung trägt einen wichtigen Teil zur Bildung einer sozialen Identität bei, wenn es darum geht, wie Menschen ihre Zugehörigkeit zu Teams und das In-Group-Gefühl definieren (Tajfel & Turner, 1986, S. 15), welche positive Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation hat (Jansen, Odoni & Wombacher, 2019, S. 195; Csar, 2022, S. 34f.). Mitarbeiter:innen handeln dann als Mitglieder einer bestimmten Gruppe – hier als Angestellte eines gewissen Unternehmens. Durch die soziale Identifikation einer Person mit einer bestimmten Gruppe wird diese auch zu einem Teil der eigenen Identität, welche mit dem Selbstwertgefühl verbunden ist. Damit steigt die Tendenz dazu, die eigene Identität und somit das Unternehmen möglichst positiv bewerten zu wollen (Nerdinger et al., 2008, S. 178).

Die geschilderten Studienergebnisse verdeutlichen, dass eine funktionierende und stetige Kommunikation zwischen den Kolleg:innen eine fundamentale Komponente für ein In-Group-Gefühl bei der Arbeit ist (Andrews, 2019; Seitchik, 2019; Mäkikangas et al., 2022, S. 396). Ilter et al. (2023) betonen in ihrer Arbeit zur Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden in Remote-Arbeit, dass mangelnder Austausch zu Unzufriedenheit der Mitarbeiter:innen führt und die Motivation vermindert (Ilter et al., 2023, S. 259), wobei in dieser Forschung offenbleibt, ob dies auch bei fehlender Interaktion zwischen den Kolleg:innen der Fall ist.

Weiter kann im virtuellen Raum weniger Konformitätsdruck nachgewiesen werden. Dies hat Auswirkungen auf die aktive Teilnahme an Diskussionen. Wenn kein persönliches Interesse vorhanden ist, aktiv am Meeting zu partizipieren, kann leicht Nebenbeschäftigungen nachgegangen werden (Csar, 2023, S. 30). Fehlende Interaktion und Kommunikation sowie zu wenig Feedback führen dann zu Unsicherheit und schränken das Kompetenzzempfinden ein. In weiterer Folge entsteht ein Vertrauensverlust im Team, was sich negativ auf die Arbeitsmotivation auswirken kann (Kauffeld et al., 2016, S. 45).

3 Forschungsdesign

Im folgenden Kapitel wird das gewählte Forschungsdesign dieser Arbeit dargestellt. Zuerst erfolgt eine Beschreibung der Erhebungsmethode. Danach wird das Sampling der Interviewpartner:innen der empirischen Untersuchung begründet. Es folgt eine Darstellung der empirischen Untersuchungsdurchführung, welche mit der Erläuterung des Auswertungsverfahrens abschließt.

3.1 Erhebungsmethode

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde eine qualitative Forschungsmethode verwendet. Im Vordergrund stand die Erkenntnisgewinnung über persönliche Erfahrungen, Überlegungen und Verhalten von Remote-Mitarbeitenden sowie die Ergründung der Sicht der Zielgruppe auf die Methoden von informellem Austausch bei Remote-Arbeitsplätzen und dem damit verbundenen In-Group-Gefühl und der Arbeitsmotivation. Eine qualitative Methode erschien hier geeignet, da diese dazu dient, ein besseres Verständnis für Strukturen und Prozesse von innen heraus zu erhalten und dabei offen für neue Informationen zu bleiben (Flick, Kardorff & Steinke, 2022, S. 14).

Die Daten wurden mittels problemzentrierten Online-Interviews mit Remote-Arbeitskräften aus österreichischen Industriebetrieben erhoben. Das problemzentrierte Interview ist eine Methode, die auf Witzel (1985) zurückgeht. Methodisch wird diese Art der Interviewführung zwischen den narrativen Interviews und den Leitfadeninterviews eingeordnet und besteht zumeist aus vier Komponenten, welche auch in dieser Forschung genutzt wurden. Der Kurzfragebogen diente dazu, biografische Daten zu generieren, führte zur ersten Auseinandersetzung der Gesprächspartner:innen mit dem Thema und erleichterte dabei den Einstieg ins Interview. Während der Interviewführung wurden erzählgenerierende, offene Fragen durch die Forscherin basierend auf einem Leitfaden gestellt. Der Leitfaden diente dabei als Orientierungshilfe während des Gesprächs rund um das vorhandene Wissen, aus dem die Forschungsfragen generiert wurden. Er war behilflich, die Interviews kontrolliert und vergleichbar mit den verschiedenen Gesprächspartner:innen durchzuführen und während der Erzählungen der Interviewpartner:innen immer wieder auf die Problemstellung hin zurückzuführen (Kurz, Stockhammer, Fuchs & Meinhard, 2009, S. 465). Die Fragen für das Interview dienten als Grundlage zur Erzählung und ließen dabei Raum für eine eigene Struktur, um von der:dem Befragten so viele Informationen wie möglich zu erhalten (Kurz et al., 2009, S. 472). Die zwei weiteren Komponenten des problemzentrierten Interviews sind die Tonaufzeichnung der

Gespräche sowie das anschließend erstellte Transkript. Mittels dieser vier Werkzeuge wurde das ergründete Vorwissen, das zur Forschungsfrage führte, innerhalb der Zielgruppe hinterfragt und Perspektiven aus der Praxis generiert. Es ermöglichte eine Kombination von Deduktion und Induktion in der Forschung (Kurz et al., 2009, S. 465).

Die vorab im Leitfaden festgelegten Fragestellungen für das Interview unterstützten dabei, den Fokus des Gesprächs auf die definierten Kernbereiche Informeller Austausch, In-Group-Gefühl zum Unternehmen und zum Team und Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation in der Remote-Arbeit zu behalten. Dabei boten die Formulierungen genügend Freiraum für individuelle Erkenntnisse und zusätzliche Informationen, welche in den Gesprächen entstanden (Witzel, 1986, S. 234). Im Mittelpunkt der generierten Informationen standen subjektive Wahrnehmungen innerhalb der Zielgruppe, wozu sich diese Erhebungsmethode eignete (Reinders, 2012, S. 106).

3.2 Sample

Zur Umsetzung des Forschungsvorhabens wurden zwischen 27.11.2023 und 18.12.2023 zehn Online-Interviews mit Remote-Beschäftigten geführt. Die Industriebetriebe, bei denen die Gesprächspartner:innen tätig sind, haben alle den Hauptstandort in Österreich. Dies wurde bewusst berücksichtigt, um Unterschiede in den Antworten aufgrund kultureller Differenzen (Hofstede, 2011) zu vermeiden. Eine weitere Bedingung war, dass die Remote-Arbeit erst in den vergangenen sechs Jahren als gängige Praxis in den Industriebetrieben etabliert wurde. Die Branche der Industriebetriebe wurde dabei bewusst nicht eingeschränkt, da diese zur Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfrage keine Relevanz hat. Wichtig war lediglich, dass die Remote-Mitarbeitenden in einem Industriebetrieb tätig sind, da ein Merkmal hier, wie eingangs beschrieben, die Teilung entlang der Wertschöpfungskette in Abteilungen ist. Bei der Auswahl der Interviewteilnehmer:innen war somit die organisatorische Zugehörigkeit zu einem gewissen Team gegeben. Alle befragten Personen waren bereits in einem Präsenz-Dienstverhältnis tätig, wobei die konkrete Position ebenfalls nicht auf spezifische Fachbereiche eingegrenzt wurde.

Die Interviewpartner:innen wurden mittels primärer Selektion ausgewählt (Reinders, 2012, S. 114ff.). Remote-Mitarbeiter:innen waren im eigenen Unternehmen der Forscherin sowie bei Kund:innen und Partner:innenunternehmen vorhanden. Durch gezielte Ansprache der Personen fand in diesem Rahmen die Akquise von Gesprächspartner:innen mittels theoretischer Samplingstrategie statt. Dadurch war bereits vorab bekannt, welche Personen passende Informationen zur Forschungsfrage geben können (Kurz et al.,

2009, S. 468). Vorteilhaft bei dieser Strategie der Samplingwahl war, dass bewusst auf eine Ausgewogenheit der Geschlechter geachtet werden konnte und zu große Differenzen zwischen den Profilen beziehungsweise sehr ähnliche Profile vermieden wurden. Die Wahl inkludierte dabei Personen, deren Einstellungen mit den Vorüberlegungen übereinstimmen, aber es wurden auch Remote-Mitarbeiter:innen berücksichtigt, die potenziell eher konträre Einstellungen aufwiesen. Ergänzend wurde für zwei Gesprächspartner:innen auf das Schneeballsampling zurückgegriffen und Interviewpartner:innen verwiesen auf andere Remote-Mitarbeiter:innen aus dem Arbeitsumfeld (Kurz et al., 2009, S. 468).

Tabelle 2: Übersicht der geführten Interviews

Interviewpartner:in	Kürzel	Position	Beginn der Remote-Arbeit	Erfahrung mit Präsenz-Dienstverhältnissen	Unternehmensgröße in Personen	Interviewdauer	Datum
IP 1	HB	Softwareentwicklung	2023	JA	50-100	54:56	27.11.2023
IP 2	AM	Personalmanagement	2020	JA	>100	52:35	27.11.2023
IP 3	CK	Key Account	2020	JA	50-100	39:31	30.11.2023
IP 4	SK	Vertriebsmanagement	2017	JA	50-100	49:52	01.12.2023
IP 5	IR	Assistenz Geschäftsführung	2017	JA	<50	57:52	07.12.2023
IP 6	JW	Niederlassungsleitung	2020	JA	50-100	43:41	07.12.2023
IP 7	TL	Softwareentwicklung	2021	JA	>100	45:29	09.12.2023
IP 8	JH	Vertriebsmanagement	2021	JA	<50	45:19	11.12.2023
IP 9	MD	HR-Management	2020	JA	>100	40:42	11.12.2023
IP 10	GT	Key Account	2000	JA	50-100	57:30	18.12.2023

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Durchführung

Das aus der Theorie abgeleitete Vorwissen wurde durch Schilderungen und Erzählungen der Interviewpartner:innen aus der Zielgruppe hinterfragt und vertieft. Ziel war es, durch die halbstrukturierten Gespräche Informationen zur Rolle von informellem Austausch bei Remote-Arbeit in Bezug auf das wahrgenommene In-Group-Gefühl und die persönliche Arbeitsmotivation zu erhalten (Witzel, 1986, S. 237).

Die Gespräche wurden über Microsoft Teams durchgeführt, wobei diese aufgezeichnet und im Anschluss eigenständig in Microsoft Word-Dokumente wörtlich transkribiert wurden. Dabei wurde das Gesprochene in Schriftdeutsch übertragen (Mayring, 2002, S. 89ff.). Bei der Transkription wurden Füllwörter und Wortdoppelungen entfernt sowie teilweise der Satzbau zugunsten einer besseren Lesbarkeit und Auswertbarkeit korrigiert. Dialekte der Interviewpartner:innen wurden bei der Verschriftlichung ausgeglichen und die personen- und unternehmensbezogenen Daten, wie Namen von Personen und Unternehmen, anonymisiert.

Vor Beginn des Interviews, welches in Anlehnung an die Fragen des erstellten Leitfadens stattfand, bestätigen alle Interviewten die freiwillige Teilnahme mittels einer mündlichen Einwilligungserklärung. Diese blieb jederzeit widerrufbar. Weiter erhielten die Gesprächspartner:innen eine Einführung in die untersuchte Problemstellung, eine Aufklärung über die Projektziele, die Datenverwendung und den Datenschutz sowie Informationen über den Ablauf des Interviews.

Zu Beginn wurde der Kurzfragebogen, welcher zum Thema hinführt und die biographischen Merkmale der Interviewpartner:innen erhebt, durch die Teilnehmer:innen beantwortet. Danach begann das Gespräch mit der ersten offenen Frage. Nach der Ausführung der Leitfragen, welche im Anhang vollständig ersichtlich sind, und der Erzählungen der:des Interviewten wurde bei Unklarheiten nochmals zur Verständnissicherung an den offenen Punkten rückgefragt. Dies erfolgte durch Rückspiegelung, Verständnisfragen oder Konfrontation (Kurz et al. 2009, S. 471f.), wenn dazu im laufenden Gespräch keine Gelegenheit war. Die problemzentrierten Interviews regten zum Reflektieren und Erinnern von spezifischen Situationen an. Daher wurden die Leitfragen nicht in gleicher Reihenfolge gestellt. Manche Fragen wurden während der Beantwortung einer anderen Fragestellung bereits behandelt, weshalb auf ein erneutes Fragen verzichtet werden konnte (Kühn & Witzel, 2000, S. 3). Während der gesamten Gesprächsdauer unterstützte der Leitfaden gezielt dabei, immer wieder zu den wesentlichen Themen zur Beantwortung der Forschungsfrage zurückzukehren (Witzel, 1985, S. 236f.), um Informationen darüber zu generieren, welche Erfahrungen die Interviewpartner:innen in der Praxis in Bezug auf

informellen Austausch in der Remote-Arbeit und den Zusammenhang mit In-Group-Gefühl und Arbeitsmotivation gemacht haben. Erkenntnisse zu (technischen) Maßnahmen, welche Remote-Mitarbeiter:innen persönlich als wichtig beziehungsweise relevant für die geschilderten informellen Gespräche mit dem Team erlebt haben, wurden im Rahmen der erzählgenerierenden Fragen erörtert. Dabei berichteten die Gesprächspartner:innen über den erlebten informellen Austausch in ihrer Anstellung, das eigene Empfinden der persönlichen Eingliederung in das Team (In-Group-Gefühl) sowie ihre sozialen Beziehungen und deren Strukturen anhand von Erlebnissen, Erinnerungen und Erfahrungen.

Weitere offene Fragen des Leitfadens generierten Erzählungen rund um die individuellen Meinungen und Sichtweisen auf die Auswirkungen eines In-Group-Gefühls auf die Motivation von Remote-Mitarbeiter:innen. Die Fragestellungen wurden so formuliert, dass die:der Interviewte subjektive Wahrnehmungen, Verhaltensweisen und persönliche Erkenntnisse im Gespräch darlegen konnten und bei der Auswertung mögliche neue Informationen, aber auch Gemeinsamkeiten und Muster, erkennbar wurden (Kurz et al., 2009, S. 473).

3.4 Auswertung

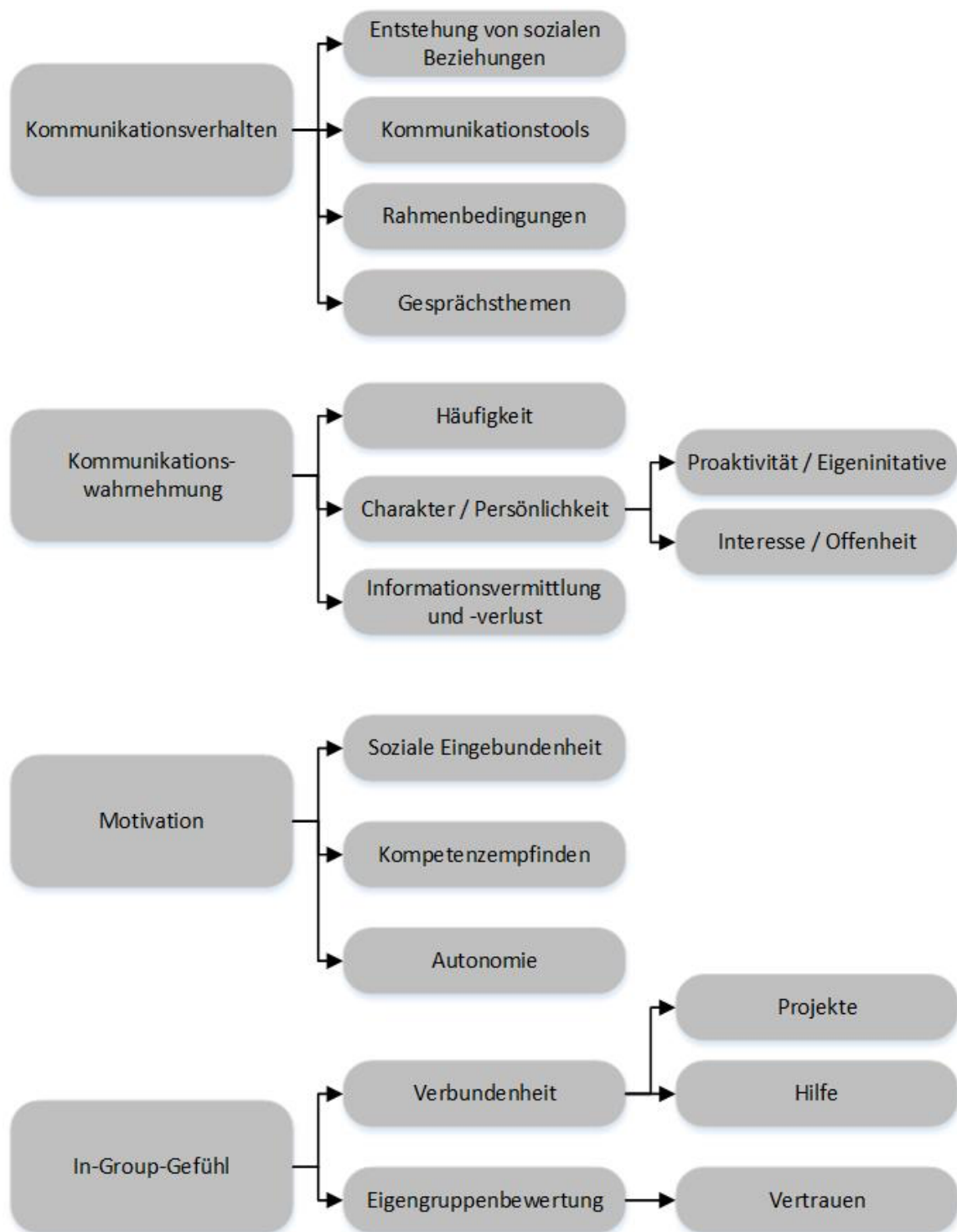
Die eigenständige Ausarbeitung der Transkripte ermöglichte bereits einen groben Überblick in die gesammelten Daten und regte zu ersten Ideen und einer vorübergehenden Codestruktur für die Auswertung mittels MAXQDA24 an. Mit Hilfe dieses Programms wurden die Inhalte der Interviews einer softwaregestützten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen. Auf systematische Art und Weise wurden zentrale Themen im Interviewmaterial identifiziert, wobei das Material zunächst unter Anwendung der Kategorien aus dem Interviewleitfaden und des zugrunde liegenden theoretischen Rahmens deduktiv kodiert wurde (Kühn & Witzel, 2000, S. 5; Mayring, 2015, S. 60f.).

Im Lauf des Auswertungsprozesses wurde zusätzlich auch eine induktive Kategorienbildung durchgeführt. Auffallend häufig genannte Aspekte der Remote-Mitarbeitenden wurden auf das Wesentliche zusammengefasst um eine Repräsentation und ein in Beziehung setzen der Inhalte zu ermöglichen. Dazu wurde eine Analyseeinheit bestimmt, die Aussagen paraphrasiert, ein Abstraktionsniveau festgelegt und die Inhalte so weit reduziert, bis sich neue Kategorien mit zusammenhängenden Inhalten ergaben. Die neugebildeten Kategorien wurden stetig überprüft, abgeglichen und gegebenenfalls nochmals zusammengefasst (Mayring, 2015, S. 69ff.).

Die für die Ergebnisdarstellung verwendeten Codes mit Ober- und Unterkategorien, welche sich im Zuge der Auswertung veränderten (Witzel, 1985, S. 228) sind in Abbildung 3 gesammelt ersichtlich.

Eine schrittweise Methode wurde angewendet, um die Hauptthemen und Unterkategorien, die sich innerhalb der deduktiven Oberkategorien (Kommunikationsverhalten von Remote-Mitarbeitenden, Kommunikationswahrnehmung von Remote-Mitarbeitenden, In-Group-Gefühl von Remote-Mitarbeitenden sowie Motivationsfaktoren von Remote-Mitarbeitenden) in den Interviews befanden, durch Induktion zu identifizieren. Danach wurden Techniken der Darstellung und Zusammenfassung angewendet. Die Explikation zielte darauf ab, die zentralen Themen zu kontextualisieren, während durch die Zusammenfassung die zentralen Themen mit ihren Unterthemen noch einmal geordnet und strukturiert werden konnte (Schulz-Dadaczynski, 2023, S. 134). Abschließend erfolgte ein Vergleich der Ergebnisse, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzudecken sowie Zusammenhänge zwischen den angebotenen und angenommenen Möglichkeiten für den informellen Austausch, das persönlich erlebte In-Group-Gefühl und die individuelle Arbeitsmotivation anhand der Kategorien Autonomie, Kompetenz und soziale Beziehungen herzustellen und eine systematische Verschriftlichung zu ermöglichen (Witzel, 1985, S. 228).

Abbildung 3: Kategorienbaum



Anmerkung: Eigene Darstellung

4 Ergebnisdarstellung

Im nachfolgenden Kapitel finden sich die Ergebnisse, die durch die empirische Forschungsarbeit generiert wurden. Wie in Kapitel 3 beschrieben, wurde das Datenmaterial anhand einer Inhaltsanalyse nach Mayring kodiert und die Inhalte den Kategorien systematisch zugeordnet und interpretiert. Die Kategorien, die sich aus der Auswertung ergeben haben, beziehen sich auf die zugrunde liegende Forschungsfrage:

Wie nehmen Remote-Mitarbeitende in österreichischen Industrieunternehmen in der Praxis den informellen Austausch wahr? Welchen Einfluss hat dieser auf das empfundene In-Group-Gefühl und steht dies in einem Zusammenhang mit der persönlichen Arbeitsmotivation?

Die Ergebnisse werden untenstehend anhand der sich ergebenden Haupt- und Subkategorien gegliedert dargestellt. Die Zitate aus den Interviews dienen der Veranschaulichung und Illustration der Ergebnisse. Die vier aus der Auswertung resultierenden Hauptkategorien wurden deduktiv aus der Theorie abgeleitet und sind, wie in Abbildung 3 ersichtlich: Kommunikationsverhalten von Remote-Mitarbeitenden, Kommunikationswahrnehmung von Remote-Mitarbeitenden, In-Group-Gefühl von Remote-Mitarbeitenden sowie Motivationsfaktoren von Remote-Mitarbeitenden.

4.1 Kommunikationsverhalten von Remote-Mitarbeitenden

Zur Analyse des Verhaltens der interviewten Remote-Mitarbeiter:innen im Remote-Arbeitsalltag wurden in Anlehnung an die im theoretischen Konzept erörterten Informationen über Kommunikation bei Remote-Arbeit die Kategorien Entstehung von sozialen Beziehungen, genutzte Kommunikationstools, Rahmenbedingungen und Inhalt der Gespräche gebildet. Teilweise waren die Aussagen mehreren Kategorien zuzuordnen und wurden eng miteinander verflochten geschildert, weshalb einige Schilderungen auch bei anderen Kategorien angeführt werden könnten.

4.1.1 Entstehung von sozialen Beziehungen und Netzwerken

Der Beziehungsaufbau und die erste Kontaktaufnahme werden in der Remote-Arbeit herausfordernder empfunden als bei der Arbeit in einem Präsenz-Dienstverhältnis. Diese Erzählungen spiegeln bereits bestehende Studienergebnisse von Kauffeld et al. (2016, S. 45) wider und ergänzen diese um ausführlichere, persönliche Schilderungen aus der Praxis. Während die Interviewpartner:innen in ihrer bestehenden

Arbeitsbeziehung zumeist sehr zufrieden mit dem stattfindenden informellen Austausch sind, wird dieser dennoch als reduziert empfunden, worauf in Punkt 4.2.1 noch genauer eingegangen wird. Häufig wurde ein persönlicher (Erst-)kontakt als hilfreich für die Entstehung von sozialen Beziehungen genannt (IP 5, Pos. 363-364).

„Was ich aber auch ganz wichtig gefunden habe ist, dass man die Kolleg:innen vorab schon einmal kennengelernt hat, also persönlich. Dass man einen gewissen persönlichen Kontakt mit denen gehabt hat. Nicht nur im Sinne von einmal kurz am Gang gesehen, sondern auch wirklich geredet hat mit derjenigen:demjenigen und da auch über Privates. Damit man wirklich einen Bezugspunkt hat, bei einem Online-Meeting, damit man da irgendwie erneut ansprechen kann. Beispielsweise ‚Hey, warst du wieder mal beim Squash?‘ oder ‚Warst du wieder mal beim Wandern?‘, sodass man ein Gesprächsthema wieder aufgreifen kann, was natürlich unpraktisch ist, wenn man von Anfang an, vom ersten Tag an, im Home-Office ist.“ (IP 1, Pos. 171-174)

Bei den ersten persönlichen Kontakten ergeben sich Möglichkeiten für Gesprächs-Ansatzpunkte für weitere Kontaktaufnahmen in der Remote-Zusammenarbeit, was die direkte virtuelle Ansprache zu späteren Zeitpunkten für die Remote-Mitarbeiter:innen erleichtert. Persönliche Erstkontakte helfen dabei, dass der Beziehungsaufbau in Gang gesetzt wird (IP 5, Pos. 391-392).

„Am besten ist es einfach, sich zumindest einmal persönlich gesehen zu haben. Das ist einfach trotzdem ganz wichtig. Es macht tatsächlich einen Unterschied in der zukünftigen Kommunikation und Zusammenarbeit.“ (IP 6, Pos. 369-370)

„Ich finde ein persönliches Treffen am besten, wenn es möglich ist. Danach fällt auch der virtuelle Kontakt leichter, wenn man sich einmal ein Bild gemacht hat.“ (IP 7, Pos. 179-180)

Persönliche Treffen und Unterhaltungen fördern in der von den Interviewpartner:innen geschilderten Praxis nachhaltig den Austausch unter Remote-Mitarbeiter:innen und helfen die Kommunikation nach und nach weiter auszubauen (IP 6, Pos. 268-270).

„Ich denke echte Begegnungen sind tatsächlich nicht ersetzbar. Schon Aristoteles hat ja gesagt, dass wir quasi ein soziales Wesen sind als Menschen.“ (IP 2, Pos. 245-246)

„Da muss man in der Hinsicht wieder sagen, dass das trotzdem durch den persönlichen Kontakt auf Messen und Firmenevents entstanden ist. Wir haben sehr viel Zeit auf den Messen gemeinsam verbracht, teilweise mit Übernachtung, wo man sich einfach dementsprechend besser kennenlernt. Nachdem sie in Wien sitzt und ich in Linz, waren deshalb so gemeinsame Erlebnisse, wo man einfach trotzdem die Zeit

persönlich miteinander verbringt, trotzdem was anderes. Danach ist die Distanz kein Hindernis, dass man das auch privat aufrechterhalten kann, auch wenn man sich weniger häufig sieht.“ (IP 6, Pos. 76-78)

„Also ich glaube schon, dass es nachhaltig ist. Ich glaube auch, dass selbst wenn man sich dann auch nur einmal getroffen hat, dieses eine Mal schon sehr weit reicht. Ich würde jetzt sagen, wenn man sich da einmal im Jahr trifft oder es kann auch mal sein, dass man sich nur alle 3 Jahre trifft, aber wenn man sich dann mal getroffen hatte, glaube ich schon, dass das auch nachhaltig ist und das dann auch bleibt. Also bei mir ist es auf jeden Fall so. Da bleibt dann hängen, was man sich so erzählt hat, ob das jetzt vorher remote war oder in Präsenz das sei völlig dahingestellt, aber das bleibt schon nachhaltig. Ja, da bin ich überzeugt, das ist so. Da lebt man den Kontakt dann auch remote intensiver weiter, dass man mal anruft, fragt wie es dem anderen geht.“ (IP 10, Pos. 130-139)

Gibt es keine Möglichkeiten ein persönliches Treffen oder Kennenlernen stattfinden zu lassen, berichten Remote-Mitarbeiter:innen von negativeren Erfahrungen mit dem Beziehungsaufbau (IP 4, Pos. 53-55). Die Aussagen der befragten Personen untermalen die Ergebnisse von Kauffeld et al., welche den positiven Einfluss von Face-to-Face Begegnungen in der Kennenlernphase auf die Vertrauensbildung postulieren (Kauffeld et al., 2016, S. 48).

„So wirklich ins Gespräch bin ich und auch die anderen, was ich so weiß, nie gekommen. Der war dann auch entsprechend schnell eigentlich wieder weg. Der konnte nicht wirklich einen Bezug zu uns aufbauen, das hat vermutlich auch noch andere Gründe gehabt. Aber es hat definitiv dazu beigetragen, dass wir uns nie so wirklich miteinander unterhalten und beschäftigt haben. Er hat es auch nicht wirklich versucht ins Gespräch zu kommen und irgendwie hat man sich dann eben gar nicht so richtig kennengelernt.“ (IP 7, Pos. 162-165)

Lediglich gemeinsame Arbeitsprojekte, bei denen regelmäßiger Austausch und eine stetige Zusammenarbeit erforderlich sind, werden ebenso als gute und wertvolle Basis für die Entwicklung einer Beziehung zu Remote-Kolleg:innen, welche informellen Austausch anregt, angesehen. Remote-Mitarbeiter:innen berichten von Small-Talk, der im Zuge von beruflichen Meetings und Telefonaten innerhalb von Projekten dazu führt, dass gemeinsame Interessen entdeckt werden. Diese führen in weiterer Folge zu immerwährenden Unterhaltungen zu diesen Themen und damit verbunden zu einem tieferen Beziehungsaufbau (IP 4, Pos. 263-264).

„Gleichzeitig habe ich aber neulich mit einem Kollegen aus dem Support einen Termin über einen Fall gehabt, wo wir beide nicht wirklich gewusst haben, woran der Fehler bzw. das Problem am Produkt liegt und was es hat. Da kam es teilweise dann zu Wartezeiten. Obwohl wir vorher nur kurze Gespräche hatten, und nicht wirklich eine große Beziehung haben wir aber im Call versucht irgendwie diese Wartezeit mit Plaudern zu überbrücken. Also das war schon gegeben. Man muss aber dazusagen, mit dem habe ich vorher schon ein bisschen eine persönliche Beziehung aufgebaut und da habe ich gewusst, was für eine Musikrichtung er hört und dass wir da ungefähr gleiche Interessen haben. Ich wusste auch, dass wir auf dem gleichen Festival waren und so gefühlt fünf Meter nebeneinanderstanden und so. Das hat dann auch wieder eine gewisse Beziehung schon vorab aufgebaut.“ (IP 1, Pos. 222-226)

„Ich kann mich auch erinnern, dass wir schon manchmal Dinge gemeinsam organisiert haben und abgestimmt haben. Zum Beispiel einen Besuch in der Zentrale in Wien mit einer gemeinsamen Zugfahrt nach Wien. Also solche Sachen, ganz individuell nach Anlass. Und dabei kommt man dann natürlich auch ins Plaudern oder erzählt von sich selbst.“ (IP 3, Pos. 163-164)

Gemeinsame Projekte erfordern laufenden beruflichen Austausch, was eine stetige Verbindung beinhaltet. Durch gemeinsame Arbeitsziele entsteht ein Gefühl der Verbundenheit (Andrews, 2019), welches in weiterer Folge das In-Group-Gefühl und die soziale Kategorisierung nach den drei theoretischen Prinzipien sowie die soziale Identifikation mit der Gruppe beeinflusst (Tajfel & Turner, 1986, S. 8f.).

„Und eben intern, da hält man dann während Projekten einfach immer wieder guten Kontakt und den auch danach aufrecht. Da hat man schon sehr engen Austausch, wenn man sich oft miteinander besprechen musste.“ (IP 4, Pos. 87-88)

„Ich glaube, wenn man da eine Zeit lang arbeitet und gemeinsam ein Ziel erreichen will, dann wird man sowas wie ein Teil der Familie. Darum ist es vermutlich so, dass wir jetzt mittlerweile sehr viele private Sachen besprechen.“ (IP 5, Pos. 97-98)

Die befragten Remote-Mitarbeiter:innen berichten auch davon, dass sich diese, durch persönliche Kontakte und ein gemeinsames Projekt entstandenen Beziehungen, zukünftig vertiefen. Dies zeigt sich in weiteren Arbeitsprojekten mit den gleichen Personen, bei denen bereits von einem gewissen Grundvertrauen berichtet wird, auf das in Kapitel 4.3.5 noch genauer eingegangen wird.

„Die Kolleg:innen arbeiten nun ausschließlich remote und da funktioniert die Arbeit wirklich gut. Die wissen aus der Vergangenheit über die Prozesse und die Kultur im Betrieb Bescheid und wissen, was sie tun. Das ist aus meiner Sicht eine gute

Zusammenarbeit. Man weiß, wie die vorher gearbeitet haben und weiß auch, dass die sehr verlässlich sind. Da ist eine Vertrauensbasis da, die vorab in Präsenz aufgebaut wurde, also da mache ich mir keine Sekunde darüber Gedanken, weil die in einer anderen Form schon eine sehr gute Leistung bewiesen haben.“ (IP 3, Pos. 212-214)

„Gerade, wenn man vorher schon persönlich im Unternehmen war und eine Vertrauensbasis gegeben ist, wäre eine Remote-Arbeit einfach zu ermöglichen und der Kontakt zu den Kolleg:innen bleibt dennoch erhalten, finde ich.“ (IP 5, Pos. 363-364)

Es wird deutlich, dass auch nach einer intensiveren Zusammenarbeit von einem Grundvertrauen berichtet wird und der Kontakt aufrechterhalten bleibt, auch wenn im Anschluss weniger oder keine direkte Zusammenarbeit mehr besteht.

„Sie hat mich angerufen, wenn sie etwas brauchte oder sich wo nicht auskannte, dann haben wir das gemeinsam erarbeitet und nebenbei sind wir dann immer wieder mal ins Gespräch gekommen. Jetzt arbeitet sie vor allem meiner Vorgesetzten zu, bei mir übernimmt sie Teile der Planung. Somit sind wir über die Zusammenarbeit immer alle vernetzt.“ (IP 8, Pos. 143-147)

4.1.2 Genutzte Kommunikationstools bei Remote-Mitarbeitenden

Um eine effiziente Zusammenarbeit zu ermöglichen und somit auch den Austausch anzuregen oder zu erleichtern, berichten Remote-Arbeitende von den Vorteilen von regelmäßigen unternehmensinternen Terminen, die zur Konversation über Projektstatus und -verlauf dienen. Diese finden meist über MS-Teams (IP 1, Pos. 304; IP 2, Pos. 140; IP 8, Pos. 457; IP 9, Pos. 298; IP 10, Pos. 335) oder ähnliche virtuelle Tools statt.

In der Praxis werden im Rahmen dieser Besprechungen, zumeist zu Beginn aber auch im Verlauf der Meetings, persönliche Dinge miteinander besprochen, welche zum Thema passen oder informelle Inhalte miteinander geteilt. Die Remote-Mitarbeiter:innen berichten von Small-Talk-Situationen und kürzeren Gesprächen innerhalb von Arbeitsprojekten, welche in weiterer Folge in privaten Anrufen und Chats vertieft werden (IP 1, Pos. 234-241; IP 2, Pos. 173-176; IP 6, Pos. 45-46).

„Gerade bei Retros, also bei den Sprint-Retros, was ja im Wesentlichen so ein bisschen Team-Seelsorge sein soll, kommt dann durchaus sehr oft etwas auf, wo man eben persönlicher Natur redet.“ (IP 1, Pos. 78-79)

„Und dann gibt es trotzdem noch das ein oder andere zufällige Gespräch, das sich ergibt. Das finde ich auch sehr gut, dass wir da intern eine Coffee-Pals-Funktion haben. Da wird mir alle 14 Tage eine Person zugewiesen, mit der ich in der Arbeitszeit 15

bis 30 Minuten einen Kaffee trinken soll oder darf. Das ersetzt ein bisschen das normale Kaffeemaschinen-Gespräch eigentlich und da nehme ich mir auch Zeit, weil ich das gerne mag.“ (IP 4, Pos. 153-155)

Weitere von Unternehmen angebotene Kontaktmöglichkeiten, die von den Remote-Mitarbeitenden im Arbeitsalltag positiv bemerkt werden, sind interne Informationskanäle und Teamevents (IP 2, Pos. 143; IP 3, Pos. 312-316; IP 4, Pos. 151; IP 6, Pos. 110; IP7, Pos. 60-71). Durch diese Erzählungen der Remote-Mitarbeitenden werden die Ergebnisse der Studie von Goodermote bestätigt, welche von positiven Eingliederungsprozessen durch regelmäßige geplante Online-Meetings und Meet-and-Greets mit Kolleg:innen zur Anregung von Begegnungen ausgehen (Goodermote, 2020. S. 400f.).

„Wir hatten dann auch noch eine Gruppe – so wie ein Blog für private Themen. Da wurden Fragen gestellt und beantwortet. Zum Beispiel ob jemand verheiratet ist, irgendein Triathlon-Champion im Team ist oder jemand den Ironman läuft. Aber auch Fragen, ob jemand gerne kocht oder nur veganes Essen mag oder backt, wurden da abgefragt und untereinander verglichen. Da erfuhr man dann, wer alles auf Fußball, Tennis oder so steht und Personen mit gleichen Interessen konnten sich dann gegenseitig privat schreiben und zu den Themen miteinander austauschen. Und dann startet diese Kommunikation, die du dann später in irgendwelche anderen Themen auch umwandeln kannst. Und so bilden sich diese neuen Connections, diese Beziehungen untereinander und das ist dann schon spannend.“ (IP 2, Pos. 152-156)

Diese unternehmensinternen Maßnahmen zur Vernetzung werden nicht nur als vorteilhaft aufgefasst, sondern als wichtige Maßnahme von Firmen mit Remote-Arbeitsplätzen von den Remote-Mitarbeiter:innen genannt (IP 7, Pos. 68-71; IP 4, Pos. 133-135; IP 9, Pos. 268-272).

„Da muss man sicher doppelt so viel aktive Arbeit für den Kontakt und die Kommunikation reinstecken, aus meiner Sicht. Also, da gibt es eine Zentrale bei uns mit einem riesigen Bauchladen an Möglichkeiten zum Kennenlernen und Kontakt halten. Da ist in letzter Zeit, zumindest was uns betrifft, finde ich, viel mehr draus gemacht worden und das Unternehmen hat aus Fehlern bei mangelnder Vernetzung gelernt.“ (IP 3, Pos. 312-313 & Pos. 319-320)

Die Interviewpartner:innen betonen die Wichtigkeit, dass das Unternehmen den informellen Austausch von Beginn an fördert.

„Das ist bei uns leider jeder:jedem selbst überlassen. Da muss man selbst die Initiative ergreifen. Es würde verstärkt Maßnahmen brauchen, gerade bei neuen Kolleg:innen, dass die wirklich dementsprechend vorgestellt werden in einem großen Teams-

Meeting. Da sollte man sich kurz Zeit nehmen und diese sich selbst vorstellen lassen ein paar Minuten. Einfach um den Einstieg in das erste Gespräch oder die Kontaktaufnahme zu erleichtern. Natürlich wirkt das vor der ganzen Runde anders, als wenn man sich zu zweit alleine in Teams einmal kurz kennenlernt und sich austauscht, wer welche Position innehat, welche Schwerpunkte betreut und so weiter. Das geht bei uns tatsächlich etwas unter, da einfach nicht so viel Wert darauf gelegt wird bei den Neuen, dass man die aktiv allen anderen Mitarbeitenden vorstellt und zu Wort kommen lässt beziehungsweise die erste Unterhaltung aktiv etwas ankurbelt. Daher ergibt sich das eher immer so mit der Zeit, nach und nach dann.“ (IP 6, Pos. 378 – 382)

„Ich glaube, dass Bindung in Remote-Arbeit schon möglich ist, aber erstens muss man mehr Zeit investieren. Das Unternehmen oder man selbst muss sich da echt was überlegen, also auch im Sinne von Teambuilding.“ (IP 9, Pos. 204-205)

Maßnahmen, die Barrieren für diese Gespräche aufbauen, sollen von Unternehmen vermieden werden und eher aktiv Kontaktpunkte gesetzt werden.

„Dass das Unternehmen im Grunde genommen private Gespräche verbietet, das darf nicht passieren. Die sollte man eher ermöglichen, damit die Arbeit Spaß macht und auch gut und reibungslos gelingen kann.“ (IP 4, Pos. 275)

Ein weiteres unternehmensinternes Tool, das als förderlich für die Kommunikation bei der Remote-Zusammenarbeit und dem Verbindungsaufbau empfunden wird, sind Weiterbildungen und Schulungen, die gemeinsam absolviert werden oder direkt von Mitarbeiter:innen für Kolleg:innen angeboten werden (Goodermote, 2020, S. 400).

„Damit meine ich sehr viel Dinge, die man anzubieten hat zur Vernetzung. Sei es jetzt Events, also Teamevents, gemeinsame Ausbildungen und Weiterbildungen, wir haben dazu eine interne Akademie, wo bestehende Mitarbeiter:innen ihr Wissen an andere oder neue Mitarbeiter:innen weitergeben. Im Zuge dieser Ausbildungen hat man die Möglichkeit sich mit anderen austauschen, wenn auch nur remote. Aber da entsteht die Chance, einmal andere Gesichter zu sehen und weitere Personen kennenzulernen und dabei auch noch Wissen zu vermitteln.“ (IP 3, Pos. 313-316)

Sobald durch beruflichen Kontext eine Beziehung entstanden ist und eine Vertrauensbasis geschaffen wurde, vertiefen die Remote-Mitarbeiter:innen den Austausch (Kaufeld et al., 2016, S. 46f.), auch auf privaten Kanälen. Hierzu finden Vernetzungen auf sozialen Medien statt, private Telefonnummern werden ausgetauscht und auch Urlaubsbilder geteilt (IP 1, Pos. 115-117; IP 4, Pos. 88-90 & Pos. 284-286; IP 5, Pos. 90-91 & Pos. 290-291, IP 6, Pos. 66-68, IP 8, Pos. 283-286).

„Wenn das jetzt eher eine freundschaftliche Verbindung ist, dann kommuniziert man über andere Themen. Was ich bis heute meistens festgestellt habe, sobald es privater wird, dann wird meistens auch auf einen privaten Kanal gewechselt. Also weg von MS-Teams im Unternehmen, bei uns wird eben MS-Teams verwendet. Wenn es dann zum Beispiel um den Hausbau geht, Unterhaltungen länger und intensiver werden und offensichtlich kein Business-Gespräch mehr sind, passiert es durchaus, dass man nicht einfach im MS-Teams bleibt. Warum auch nicht, es spricht ja nix dagegen, mal die private Nummer auszutauschen. Wenn ich die habe, dann verschwimmt auch in den Gesprächen Privates und Berufliches. Das passiert nicht, wenn man nur beruflicher Natur spricht, da bleibt man bei den unternehmensinternen Tools.“ (IP 1, Pos. 303-307)

„Wir nutzen dann auch noch Whatsapp. Ganz unabhängig von der Arbeit und dem Unternehmen. Ich schreibe da oft mit den Kolleg:innen individuell. Wir haben aber auch eine Gruppe mit einigen Kolleg:innen, in die wir lustige Bilder schicken oder uns, wenn wir im Urlaub sind, Fotos senden.“ (IP 4, Pos. 282-283)

„Ja, manchmal schicke ich dann Fotos weiter. So einmal und dann schreibt jeder ‚Schönen Urlaub‘.“ (IP 8, Pos. 316-217)

Durch diese Schilderungen können erhaltene Informationen aus älteren Studienergebnissen, welche von Viererbl et al. für weiterführende Forschungen zum Thema Remote-Arbeit aufgegriffen wurden, durch Praxiserfahrungen weiter untermauert werden. Diese merken an, dass in Remote-Work ebenso ein Beziehungsaufbau stattfindet, der nach der Bildung einer Vertrauensbasis dazu dient, persönliche Erlebnisse, wie Urlaubserfahrungen, miteinander zu teilen und auch Einstellungen zu gewissen Themen miteinander zu besprechen und zu diskutieren (Viererbl et al., 2022, S. 334).

4.1.3 Rahmenbedingungen

Als wichtige Komponente in der Remote-Zusammenarbeit, welche nach Aussagen der Remote-Mitarbeiter:innen von Unternehmen gefördert und gefordert werden soll, wird der Einsatz von Kameras genannt (IP 6, Pos. 250; IP 9, Pos. 329-334). Somit werden durch diese Erläuterungen der persönlichen Erfahrungen auch Hinweise sichtbar, dass die Erkenntnis eines positiven Zusammenhangs von visuellen Elementen in der Remote-Führungskommunikation von Ilter et al. auch in Bezug auf digitalen Austausch unter Kolleg:innen gelten kann. Diese postuliert, dass eine fehlende Mimik und Gestik durch Nichtverwendung von Webcams Meetingsituationen negativ beeinflusst (Ilter et al., 2023, S. 264).

„Bei hybriden Treffen, wo also die Hälfte der Gruppe im Meetingraum sitzt, ist zwar die Sprachqualität schlechter, aber eben dadurch, dass man die Personen wiederum sieht, ist es positiver.“ (IP 1, Pos. 160-160)

Eine mangelnde Mimik und Gestik stellen in der Praxis eine Herausforderung in der effektiven Kommunikation und im informellen Austausch für die Interviewpartner:innen dar und hemmen teils die persönliche Motivation mit den anderen zu interagieren (IP 1, Pos. 153-156).

„Was sich dann tatsächlich über MS-Teams mache ist, ich klappe mir das Team in Präsenz und die Präsentation auf einen Monitor und die Videoübertragung auf den anderen. Einfach nur damit man die Personen sieht, damit man sieht, wie die so drinnen sitzen, was die machen, wie die reagieren und wie die Leute reden. Denn durch nonverbale Kommunikation, wird sehr viel mitgeteilt.“ (IP 1, Pos. 161-162)

„Ich glaube, dass viele Inhalte anders transportiert werden können, wenn eine Kamera dabei ist.“ (IP 9, Pos. 334)

Speziell für den Aufbau von sozialen Beziehungen wünschen sich Remote-Mitarbeitende visuelle Möglichkeiten, da diese als förderlich empfunden werden, um Missverständnissen vorzubeugen und eine Einschätzung des Gegenübers zu erleichtern (IP 3, Pos. 304-307; IP 6, Pos. 370-372). Die bereits erforschte Wichtigkeit von guten technischen Rahmenbedingungen wird in diesem Punkt mit Praxiserfahrungen untermalt (Goodermote, 2020, S. 400f.). Die erhaltenen Informationen untermauern weiter die Studienergebnisse zur Führungskommunikation, wonach fehlende visuelle Komponenten bei der Kommunikation eher zu Misstrauen führen und die Gefühlslage des Gegenübers weniger gut gedeutet werden kann, was wiederum Missverständnisse begünstigt (Illter et al., 2023, S. 261 & 264).

„Das wirkt, finde ich, dann oft verkrampft. Es dauert viel länger über remote, bis man wirklich in den intensiven Austausch kommt und sich wirklich besser kennenlernt. Es dauert auch länger und ist schwieriger, dass man ein Gefühl dafür bekommt, wie eine Person tickt, wie wenn das Kennenlernen vor Ort stattfindet. Ich habe in der Praxis festgestellt, dass es viel mehr Zeit benötigt, bis wirklich ein Kennenlernen stattgefunden hat. Das kann ich aus eigener Erfahrung, zum Thema ‚neue Kolleg:innen einbinden‘ sagen, dass es bei unseren Neuzugängen wirklich teilweise fast bis zum halben Jahr gedauert hat, bis ich mir ein Bild von der Person dahinter machen konnte und wusste, wer diese Person eigentlich ist, auch privat.“ (IP 6, Pos. 354-358)

Es wird aber auch in diesem Zusammenhang immer wieder die Bedeutung von zwischenzeitlichen Möglichkeiten zu persönlichen Treffen betont. Diese helfen die Intensität

der Kontakte zu verstärken und tragen dazu bei, dass Beziehungen aufrechterhalten und vertieft werden.

„Man sollte aber immer wieder, wie es auch bei uns stattfindet, fallweise am Standort präsent sein und zurückkehren, damit man die Personen wiedersieht und es nicht immer nur virtuell bleibt. Sonst reißt der Kontakt und die Beziehung auch einmal ab beziehungsweise wird weniger. Dadurch ist es dann auch wieder langweiliger in der Zusammenarbeit.“ (IP 1, Pos. 358-359)

„Die anderen Kolleg:innen dieser externen Partnerschaft, die kenne ich nicht persönlich, aber da haben wir nun auch schon gesagt, dass wir ein persönliches Treffen machen wollen, denn nur über Kamera ist es trotzdem nicht das gleiche.“ (IP 7, Pos. 209-210)

Neben dem aktiven Einsatz von Kameras und Videoanrufen wünschen sich die Remote-Mitarbeitenden generell die passenden technischen Rahmenbedingungen zur Vernetzung (IP 4, Pos. 133-135; IP 5, Pos. 291-295).

„Wenn ich eine E-Mail gelesen habe, dann gilt die als gelesen. Wenn ich die dann nicht markiere, dann ist die weg. Ich muss in der eigenen Dokumentation echt sauber sein. Dabei sind die Werkzeuge wichtig. Das kann ich bei uns auch nach wie vor bemängeln, dass CRM ist einfach nicht gut und hilfreich. Das macht auch der Unterschied, wenn man vor Ort sitzt, dann kann man da gut so arbeiten mit dem bestehenden System. Wenn man aber unterwegs ist und schnelle Notizen bei Kund:innen machen muss, ist es echt grausam. Da müssen die Werkzeuge stimmen.“ (IP 4, Pos. 125-128)

Dabei wird es kaum als ausreichend empfunden, nur ein Tool im Unternehmen zu etablieren. Die richtigen Kommunikationsmedien sollten zum Anlass passen und auch effektiv in den Alltag integriert werden können (IP 2, Pos. 152-156; IP 3, Pos. 312-316; IP 4, Pos. 132-136; IP 6, Pos. 285-288).

„...die Catch-Up-Gruppe und die Connect-Meetings. Die Catch-Up-Gruppe war nicht die einzige Gruppe, an der ich teilgenommen habe. Es gab auch andere und dann gab es verschiedene Projekte (...).“ (IP 2, Pos. 124-125)

„Und dann gibt es trotzdem noch das ein oder andere zufällige Gespräch, das sich ergibt. Das finde ich auch sehr gut, dass wir da intern eine Coffee-Pals-Funktion haben. Da wird mir alle 14 Tage eine Person zugelost, mit der ich in der Arbeitszeit 15 bis 30 Minuten einen Kaffee trinken soll oder darf. Das ersetzt ein bisschen das normale Kaffeemaschinen-Gespräch eigentlich und da nehme ich mir auch Zeit, weil ich das gerne mag.“ (IP 4, Pos. 153-155)

4.1.4 Inhalte der Gespräche

Die meisten Remote-Mitarbeitenden berichten, dass Gespräche im Berufsalltag meist im Arbeitskontext starten und mit Small-Talk beginnen. Oftmals werden Tagesgeschehnisse, Nachrichten oder persönliche Anekdoten aus dem täglichen Privatleben geteilt (Viererbl et al., 2022, S. 334). Die inhaltliche Tiefe dieser Konversationen wird jedoch in der Remote-Zusammenarbeit zumeist reduzierter wahrgenommen (Kauffeld et al., 2016, S. 47) (IP 1, Pos. 219-221 & Pos. 337; IP 7, Pos. 134-136; IP 9, Pos. 93-94).

„Man muss den Austausch aktiv suchen. Und macht man das nicht, ist viel weniger Kommunikation da. Im Büro ergibt sich das einfach so und man muss sich schon anstrengen, den anderen aus dem Weg zu gehen. Im Home-Office ist es einfach sich zurückzuziehen.“ (IP 6, Pos. 338-339)

„Aber wenn wir Gespräche führen, dann sind sie, sagen wir mal, intensiv. Denn dann wird alles auf einmal besprochen und dann gehen die Emotionen ziemlich hoch und jede:r übertrifft sich mit irgendwelchen tollen Geschichten. Ich sage mal, das ist weniger geworden, aber wenn, dann länger und intensiver und da werden gleich ganz viele Probleme angesprochen.“ (IP 9, Pos. 94-96)

In einigen Berichten von virtuellen Zusammenarbeiten sind ebenso Tratsch und Klatsch ein Thema. Es finden Anrufe unter den Kolleg:innen nach Meetings, Telefonaten mit Vorgesetzten, Kund:innen beziehungsweise Bewerber:innen oder nach anderen außergewöhnlichen Vorfällen aktiv statt, um sich zu den Ereignissen auszutauschen oder um dem Ärger Luft zu machen (IP 3, Pos. 136-138; IP 5, Pos. 124-125).

„Die Kollegin hat viel Kontakt mit externen Personen, der ist nicht immer nett. Das erzählt sie mir dann auch oft. Mit den anderen Kolleg:innen ist das ähnlich.“ (IP 6, Pos. 57)

„Ja, und das ist dann schon sehr lustig zu analysieren nachher. Da rufen wir uns dann an, da wird der ein oder andere Anruf getätigt und gemeinsam analysiert. Man muss, da man doch auch remote seine Emotionen hat oder Geschichten von früher innerlich aufploppen, sich dann mal Luft machen und das rauslassen. Es ist, ich sag immer Psychohygiene dazu. Da hilft es dann schon, wenn man eine:n Verbündete:n hat.“ (IP 8, Pos. 371-376)

„Aber je nachdem, also wenn wieder so eine E-Mail kommt und du weißt schon, da eskaliert es bald wieder, dann ruft man gleich gewisse Kolleg:innen an, ohne, dass man da noch eine E-Mail schreibt, weil ich weiß okay, da muss sich jetzt jemand bei dir kurz auskotzen. Dann hörst du dir das an.“ (IP 9, Pos. 81-83)

Auch wenn im Unternehmen allgemeine Informationen übermittelt werden, suchen die Remote-Mitarbeitenden aktiv Kontakt zu den Kolleg:innen, um diese Botschaften gemeinsam zu besprechen und aufzuarbeiten (IP 5, Pos. 56; IP 6, Pos. 135-137).

„Naja, manchmal gab es Situationen, zum Beispiel Entlassungswellen beim Betrieb. Jedes Mal, wenn eine neue Welle dann tatsächlich stattgefunden hat oder es irgendwelche anderen Themen gab, die dann für uns Mitarbeitende wichtig waren, dann haben wir das mit einigen Kolleginnen und Kollegen besprochen. Weil es uns wichtig war, das mit jemandem zu besprechen und wir haben ja keine Kolleginnen oder Kollegen dann vor Ort, mit denen wir das im Büro einfach nebenbei besprechen können.“
(IP 2, Pos. 102-104)

Diese Gespräche werden von den Remote-Mitarbeitenden dazu genutzt, Meinungen auszutauschen, sich gegenseitig zu beratschlagen und verschiedene Sichtweisen einzuholen (IP 6, Pos. 99-101; IP 7, Pos. 228-230).

„Man kann dann gemeinsam ein bisschen besprechen, wie man weiter mit der Situation umgeht, Ansichten gegenseitig austauschen und sich eben fragen: ‚Wie siehst du das?‘. Aber das nicht anders als vor Ort.“ (IP 3, Pos. 138-139)

4.2 Kommunikationswahrnehmung von Remote-Mitarbeitenden

In den durchgeführten Interviews wurde die persönliche Wahrnehmung der im Remote-Arbeitsalltag stattfindenden Kommunikation hinterfragt. Bei der Analyse konnten Übereinstimmungen im Intensitätsempfinden festgestellt werden. Die Remote-Mitarbeiter:innen betonten des Weiteren stets Charaktereigenschaften, die als förderlich für eine gute virtuelle Kommunikation empfunden werden und in weiterer Folge auch Einfluss auf die Informationsvermittlung in der Remote-Arbeit haben. Im nachstehenden Kapitel soll auf diese Punkte genauer eingegangen werden.

4.2.1 Intensität der Kommunikation bei Remote-Arbeit

Die Häufigkeit des stattfindenden Austausches wird von den Remote-Mitarbeitenden zwar meist als ausreichend empfunden, jedoch in reduzierter Form gegenüber Präsenz-Dienstverhältnissen wahrgenommen (IP 7, Pos. 318-320). Fehlende Kontaktmöglichkeiten durch Zufallsbegegnungen vermindern den tatsächlich erlebten Austausch in der Praxis merklich (Schulz-Dadaczynski, 2023, S. 132). Remote-Mitarbeitende berichten von empfundenen Beschränkungen durch die Distanz.

„Gerade bei solchen Kolleg:innen, die ich nicht kenne, schreibe ich immer zuerst im Chat an. Das dauert zwar oft dann mal 20 Minuten länger, aber ich fühle mich nicht wohl, wenn ich da dann sofort anrufe, weil etwas nicht funktioniert und ich mir das mit derjenigen:demjenigen gerne gemeinsam ansehen möchte. Die:Der würde wahrscheinlich ‚ja‘ sagen und helfen, aber es ist einfach diese Hemmschwelle, die bei mir schon gegeben ist. Beim Büro, in einer Bürotätigkeit, muss ich aber fairerweise dazu sagen, hätte ich glaube ich, diese Hemmschwelle nicht. Das liegt an der Distanz. Ich glaube, dass tatsächlich dieses Virtuelle nicht das Nonplusultra ist.“ (IP 1, Pos. 190-194)

Bereits bestehende Annahmen aus Studien zu Remote-Work, die in Kapitel 2.3 erläutert wurden, werden durch die Praxisberichte untermauert und vertieft. Es fehlen den Remote-Mitarbeiter:innen die erleichterten Bedingungen des informellen Austauschs durch Präsenzbegegnungen (Nerdinger et al. 2008, S. 69). Der spontane Charakter durch den bloßen Aufenthalt am selben Ort fällt weg und bei fehlender persönlicher Verbundenheit werden Ausweichstrategien durch Nebenbeschäftigungen gesucht (Csar, 2023, S. 30).

„Die Brücke fehlt, die ich beim persönlichen Kontakt durchaus hätte. Gerade wenn man eben im Büro miteinander sitzt, was ich durchaus ein- bis zweimal gehabt habe, dann funktioniert nicht immer alles auf Anhieb. Das heißt, während wir versuchen, das zu fixen, steht man trotzdem so zwei Minuten zusammen und wartet, weil irgendwas geladen wird, weil etwas kopiert wird, etc. Im Home-Office hole ich mir dann entweder noch schnell einen Kaffee oder arbeite weiter. Im Büro würde ich dann tatsächlich dableiben und dann sitzt man zu zweit so nebeneinander und ist kommunikativer. Man fängt dann eher ein Gespräch an - im Sinne von ‚Wie war das Wochenende, was hast du gemacht?‘ und dann hat man eben mal wieder so eine Brücke.“ (IP 1, Pos. 209-212)

Wenn keine Gesprächsbasis durch vorangegangene persönliche Treffen, bereits stattgefundenen Konversationen in Arbeitsprojekten oder bei anderen unternehmensinternen Veranstaltungen vorhanden ist, wie in Kapitel 4.1.1 geschildert, beschränken sich Remote-Mitarbeiter:innen in der Praxis in der weiteren Zusammenarbeit auf die rein beruflichen Komponenten in einem Gespräch (Kauffeld et al., 2016, S. 45), da keine Anknüpfungspunkte zu privaten und informellen Themen vorhanden sind.

„Andererseits ist die Kommunikation mit den Teams bei der Remote-Arbeit oft eine rein funktionale Kommunikation. Es kommt dazu, dass man mit anderen nur dann spricht, wenn man irgendwas von ihnen braucht und es gibt keine zufälligen

Gespräche, die dann sonst in der Küche stattfinden können oder sonst im Bürozimmer mit den Kolleginnen und Kollegen.“ (IP 2, Pos. 39-41)

Aussagen der Interviewpartner:innen zeigen, dass sich auch in der Praxis die fehlende Spontaneität und die Abwesenheit von zufälligen Gesprächen bemerkbar machen (Nerdinger et al., 2008, S. 69).

„Wenn in einem Großraumbüro die:der Nachbar:in irgendwas erzählt oder irgendein Thema aufkommt, dann kriegt man das so ein bisschen mit und kann sich einschalten oder wird einbezogen. Ich bekomme das nicht mit in meiner Remote-Tätigkeit, wenn ich nicht proaktiv das Gespräch zwischendurch mal suche. Das ist, glaube ich, der größte Unterschied. Daraus, aus so einem Aufschnappen und mal eben ein paar Wörter dazu sagen, kann sich ja mehr entwickeln. Zum Beispiel, dass man sich dann denkt, da müssen wir uns wirklich mal drüber genauer unterhalten. Aber dieser erste Ansatz zu neuen Ideen und Themen, der kommt gar nicht zustande, wenn man nicht den automatischen Kontakt und Austausch hat.“ (IP 4, Pos. 259-262)

Da die Interviewpartner:innen alle bereits Erfahrungen mit reinen Präsenz-Dienstverhältnissen gemacht haben, werden Vergleiche gezogen und der Wunsch nach Bedingungen, die jene in Präsenz nachahmen, geäußert, welche auch in anderen Studien (Goodermote, 2020, S. 400; Yang et al., 2021, S. 51) zu technischen Rahmenbedingungen bei Remote-Arbeit festgestellt wurden.

„Früher waren wir in Zweierbüros und wir sind wie Abteilungen zusammengesessen, aber waren alle nebeneinander. Dementsprechend war es dann so, dass man mal eben aus der Türe rausbrüllt, oder man hat jemanden auf dem Gang zum Drucker gesehen und ist dann auch hin, um kurz zu quatschen. Da war das ganz anders. Ich glaube, dass wir noch keine Form gefunden haben, remote richtig zu kommunizieren, sodass das alles passt.“ (IP 9, Pos. 114-116)

„Das sind schon Sachen, wo man sagen muss, das ist jetzt alles schon ein Nachteil, wenn man remote arbeitet, denn man hat ja so diese Infobörse nicht, die man vielleicht mal hat, wenn man im Büro sagt: ‚Mensch guck, der eine, das ist doch der aus der Entwicklungsabteilung‘ - beim Mittagessen zum Beispiel. Im Büro, da geh ich mal mit dem zum Mittagessen und frag den mal über die und die Info aus. Das sind halt so, wie soll ich sagen, das sind halt Sachen, die erfährt man vielleicht mit der Zeit, mit der Erfahrung, wenn man öfter mal technische Themen hat, dann merkt man sich die:den Ansprechpartner:in und weiß, die:den rufe ich an, wenn ich so und so ein Problem habe oder der:dem schreibe ich über MS-Teams, wenn ich andere Probleme habe. Aber das ist schon mühsam, das ist schon mühsamer.“ (IP 10, Pos. 265-275)

Remote-Mitarbeitende berichten dennoch nach einem erfolgreichen Beziehungsaufbau von privaten Chats und dem Austausch von Nachrichten mit informellem Charakter. Dabei betonen diese aber ebenso, dass auch hier lediglich eine verminderte Form verglichen mit Präsenz-Dienstverhältnissen erlebt wird (IP 2, Pos. 177-178; IP 6, Pos. 251-254; IP 9, Pos. 93-94).

„Was ab und zu mal passiert ist, dass man durchaus einmal chattet, oder eine Nachricht aus dem Urlaub sendet, wenn man gerade am Strand liegt. Das passiert schon, ist aber eher auf kurze Schreiberei, ein bis zwei Stunden, beschränkt. Also keine klassische Konversation, keine lange soziale Interaktion, wo man sich persönlich auch aktiver mal hinsetzt mit einer Person und über seine Sorgen redet oder was einen gerade beschäftigt. Das findet tatsächlich nicht statt.“ (IP 1, Pos. 115-117)

4.2.2 Persönlichkeitsmerkmale

In den durch die Interviews erhaltenen Erkenntnissen zeigt sich, dass die Remote-Mitarbeitenden das erlebte Kommunikationsverhalten in der Praxis häufig auf Persönlichkeitsfaktoren der Menschen zurückführen. Die Annahme, dass es gewisse Charakterzüge benötigt, um eine erfolgreiche soziale Beziehung in Remote-Dienstverhältnissen aufzubauen, diskutieren auch Mäkikangas et al. in der Schilderung der Studienergebnisse zu Arbeitsmotivation bei Remote-Arbeit (Mäkikangas et al., 2022, S. 406). Die Interviewpartner:innen dieser Forschung stellen eigenen Erfahrungen zufolge fest, dass gewisse Eigenschaften förderlich sind (IP 1, Pos. 45), um mit den reduzierten Kommunikationsmöglichkeiten und dem verringerten Austausch dennoch soziale Beziehungen entstehen zu lassen und anschließend aufrechtzuerhalten.

„Remote-Arbeit gestaltet sich sicher für jeden anders und ist eine Typfrage.“ (IP 3, Pos. 340)

Es werden sowohl Rückschlüsse auf das Verhalten von Kolleg:innen angestellt, als auch die eigene Persönlichkeit reflektiert.

„Wir haben bei uns in Wien schon viele unterschiedliche Charaktere, die mit Situationen, wie Home-Office-Möglichkeiten oder Kolleg:innen in Remote-Arbeit sehr unterschiedlich umgehen.“ (IP 6, Pos. 91)

„Zwischendurch war ich zeitweise im Büro, was ich allerdings relativ schnell wieder eingestellt habe, weil ich in Remote einfach besser funktioniere.“ (IP 8, Pos. 10-12)

In der Remote-Arbeit soll durch die Mitarbeitenden selbst der Beziehungsaufbau angeregt werden, Kontakt gesucht und aufgebaut werden und die Personen sind dazu angehalten, sich aktiv um die eigene Arbeit anzunehmen.

„Bezogen auf die Kommunikation, was unheimlich wichtig ist, wenn du jemand bist, die:der nicht von sich aus auf andere zugeht und es eigentlich gewohnt bist, im Büro zu arbeiten und deiner täglichen Arbeit dort nachzugehen und deine E-Mails zu erhalten und abzuarbeiten, wenn du eher so ein Typ bist und dich einfach darauf verlässt, dass du Dinge schon nebenbei mitbekommen wirst und dich berieseln lässt, dann bist du in Remote-Arbeit verloren. Dieser Arbeitsstil hat nichts mit Remote-Arbeit zu tun, das habe ich festgestellt. Das verschärft das Ganze nur noch umso mehr.“ (IP 10, Pos. 615-622)

Als besonders wichtiges Charaktermerkmal wird die Proaktivität (Mäkikangas et al. 2022, S. 406) hervorgehoben. Die interviewten Remote-Mitarbeiter:innen erwähnen an vielen Punkten im Interviewverlauf, sowohl bei der ersten Kontaktaufnahme wie auch bei der Aufrechterhaltung von Beziehungen und dem kontinuierlichen Austausch, die Wichtigkeit, proaktiv auf Kolleg:innen zuzugehen und selbst an laufendem Kontakt bemüht zu sein. Untenstehend finden sich daher nur einige ausgewählte Auszüge aus den Gesprächen, die die Wertigkeit dieser Persönlichkeitseigenschaft untermauern.

„Was natürlich etwas fehlt und nicht direkt demotivierend, aber eben eher negativ angehaucht ist, ist die Tatsache, dass man nicht automatisch mit den Kolleg:innen in der Mittagspause reden kann. Man ist nicht auf Augenhöhe. Gleichzeitig kompensiere ich das aber relativ gut mit Chats und mit Anrufen mit Kolleg:innen. Die, mit denen ich sowieso geschrieben und konversiert hätte. Ich versuche, die Konversationen laufend weiterhin aufrechtzuerhalten. Das sind jene, mit denen ich auch in einem Office gemeinsam geredet hätte.“ (IP 1, Pos. 291-294)

„(...) aktive Persönlichkeit ist auch wichtig und ein laufender Austausch, damit die Brücke nicht abbricht. Man muss proaktiv dahinter sein, um virtuell den Kolleg:innen nahe sein zu können, um das Geschehen der Präsenz anzunähern.“ (IP 1, Pos. 348-249)

Die Remote-Mitarbeitenden sind sich der Aufgabe, sich eigenverantwortlich und eigeninitiativ um den Kontakt mit Kolleg:innen zu kümmern, durchaus bewusst.

„Man muss sich immer mehr Mühe geben, sich mehr anstrengen, um dieses Gespräch dann zu haben.“ (IP 2, Pos. 107)

„Wenn man im Home-Office hundert Prozent remote arbeitet, dann muss man proaktiv sein, auf jeden Fall. Und auch irgendwelche Möglichkeiten, wie diese virtuellen

Gruppen schaffen, die dann zum Besprechen von nicht arbeitsrelevanten Themen da sind.“ (IP 2, Pos. 247-249)

„Im Punkt der Kommunikation. Da ist es eine stark persönliche Sache. Man muss den Austausch aktiv suchen. Und macht man das nicht, ist viel weniger Kommunikation da.“ (IP 6, Pos 338)

Negative Erfahrungen mit Kolleg:innen werden betont und dazu genutzt, sich selbst von diesen Persönlichkeiten abzugrenzen und das In-Group-Verhalten des eigenen Teams aufzuzeigen. Hier finden sich Hinweise darauf, wie die drei Grundannahmen von Tajfel und Turner in der Praxis gelebt werden (Tajfel & Turner, 1986, S. 10ff.).

„Das funktioniert schon, ist aber schwierig und man muss proaktiv sein. Wir hatten auch Kolleg:innen, da war das eine sehr einseitige Geschichte. Die sind mittlerweile auch nicht mehr da, aber das war sehr einseitig. Da kam von denen eigentlich nichts zurück.“ (IP 4, Pos. 51-55)

Dieses Verhalten zeigt sich nicht nur im Bereich der privaten Gespräche und Beziehungen, sondern wird auch in Arbeitsprojekten negativ bemerkt. Remote-Mitarbeitende stehen vor der Herausforderung, aktiv um Hilfe zu bitten, wenn bei der Durchführung einer Aufgabe Unterstützung benötigt wird, da dies sonst leicht unentdeckt bleibt.

„Wenn man Hilfe braucht, dann muss man schon aktiv fragen. Das bekommt sonst niemand mit. Ich bin kein schüchterer Typ und greife dann zum Hörer und mache mich auf die Suche nach den benötigten Infos. Wenn man sich das nicht traut, ist das sicher nicht förderlich in der Remote-Arbeit. Da wird man dann schon mal vergessen.“ (IP 7, Pos. 285-287)

„Nachteil ist natürlich klar. Ich meine, wenn man nicht dahinter ist, dass man richtig kommuniziert, dann geht das ganz schnell verloren und jede:r sitzt alleine daheim, keine:r weiß, was bei derjenigen:demjenigen abgeht. Man hat noch weniger Ahnung, was machen die anderen den ganzen Tag.“ (IP 9, Pos. 299-300)

Als auftretende Folge durch wiederkehrende reduzierte Eigeninitiative und verminderte Proaktivität und die damit verbundene fehlende Hilfestellung durch Kolleg:innen kann ein Mangel an Kompetenzerfinden und Zugehörigkeit entstehen und sich negativ auf die Motivation auswirken (Deci & Ryan, 1993, S. 229 & 231), worauf noch gesondert in Kapitel 4.4.1 und 4.4.2 eingegangen wird.

„Den Kontakt und den Austausch beizubehalten, das liegt dann immer bei der:dem Remote-Mitarbeiter:in. Das immer wieder aufrechtzuerhalten ist eine wiederkehrende

Aufgabe, sage ich mal so, denn meistens ruf ich an, weil ich ja irgendwas möchte, oder ich brauche irgendwas.“ (IP 10, Pos. 232-235)

Neben der Proaktivität und Eigeninitiative werden auch Interesse an den Kolleg:innen sowie der Arbeit und dem Unternehmen (IP 3, Pos. 226) genannt und die Offenheit für Neues und die Teilnahme am Arbeitsalltag als wichtig in der Remote-Arbeit empfunden.

„Bei dem Job jetzt, als Softwareentwickler, ist genau das Gegenteil eigentlich der Fall. Da sind die Mitarbeiter:innen dabei, die sind proaktiv und interessieren sich für das, was man sagt und fragen noch gerne nach. Das ist unabhängig davon, ob das jetzt in Präsenz, online oder im hybriden Umfeld ist.“ (IP 1, Pos. 43-44)

Auch hier schildern die Interviewten wieder aus der eigenen Erfahrung mit Kolleg:innen, aber auch aus Sicht der Selbsteinschätzung.

„Solche Unterhaltungen passieren immer und es wird eigentlich sehr viel persönlich geredet. Das liegt aber wahrscheinlich daran, dass bei mir dafür Interesse da ist, denn ich bin eben ein Typ, ich interessiere mich für Leute und wie es den anderen geht und wie das Privatleben aussieht. Ich mag auch Geschichten, wie es den Haustieren geht, ob der Hund frisiert ist. Ich würde sagen, das gehört für mich einfach zu einem normalen Berufsalltag dazu.“ (IP 3, Pos. 76-78)

„Sie ist eine sehr engagierte und fleißige Person, die sich auch gut vorbereitet, wenn sie weiß, was wir heute besprechen. Sie hat dann vorher schon etwas dazu gelesen und sich schlaugemacht, weshalb es sich nicht so anfühlt, als wäre sie uninteressiert und sie würde sich von mir berieseln lassen. Sie ist selbst recht aktiv dabei. Ich habe noch nie das Gefühl gehabt, dass sie meine persönliche Anwesenheit bei irgendwelchen Themen benötigt.“ (IP 5, Pos. 320-323)

Jene Kolleg:innen, bei denen für die Interviewpartner:innen wenig Aktivität und Interesse bemerkbar ist, werden häufig nicht dezidiert als Mitglieder der In-Group betrachtet. Dies könnte man auf einen geringeren gezeigten Grad der Identifikation mit der Gruppe im Sinne der vier Kontinua nach Tajfel und Turner (1986) zurückführen. Personen, die sich selbst nicht stark mit der Gruppe identifizieren, werden auch von anderen nicht als Teil der Gruppe wahrgenommen (Tajfel & Turner, 1986, S. 15).

„Es gibt in Wien Kolleg:innen, die zwar in derselben Niederlassung tätig sind, aber ich denke, auch untereinander privat nicht viel Interesse aneinander haben. Das zeigt sich dann auch in Meetings oder während des Austausches. Mir fällt da eine Situation ein, die gerade vor Kurzem auf der Weihnachtsfeier sichtbar war. Da habe ich für mich gesehen und bemerkt, es gibt die:den eine:n oder andere:n, die sich gut verstehen, bei manchen bemerkt man aber ganz offensichtlich ein gewisses Desinteresse

an den anderen Kolleg:innen. Da haben sich richtig Gruppen gebildet und man hat die Distanz zwischen manchen Personen gesehen und dass, obwohl die in der gleichen Niederlassung tätig sind.“ (IP 6, Pos. 80-83)

Die Attribute Eigeninitiative, Proaktivität und Offenheit beziehungsweise Interesse spielen auch im Kommunikationsverhalten in der Praxis der Interviewpartner:innen eine wesentliche Rolle. Neben der Möglichkeit durch von Mitarbeitenden selbst initiierten Austauschmöglichkeiten, wie virtuellen Kaffeetreffen und gemeinsamen Events, um den Kontakt aufrechtzuerhalten, sehen die Remote-Mitarbeitenden hier auch einen wesentlichen Faktor, um Beziehungen entstehen zu lassen.

„Wir haben da so ein eine Teams-Gruppe gegründet, und Catch-Up genannt, wo wir für einen größeren Kreis von Kolleginnen und Kollegen auch Events angeboten haben. Diese waren nicht arbeitsrelevant, aber die ermöglichen diese normale Kommunikation. Da haben wir verschiedene Sachen gemacht, zum Beispiel hat oft jemand über irgendwelche spannenden Themen berichtet. Es war wie ein Coffee Talk und wir haben über verschiedene Sachen gesprochen.“ (IP 2, Pos. 55-57)

Durch sehr engagierte Mitarbeitende ergeben sich in der Remote-Arbeit auch weitere interne Tools, deren Praxisnutzen für die Remote-Mitarbeiter:innen bereits in Kapitel 4.1.2 beschrieben wurde, die den laufenden Austausch weiter anregen und auch anderen Teammitgliedern, bei Interesse, den Zugang zu informellem Austausch erleichtern.

„Ein Kollege hat das dann in die Hand genommen und das ist dann auch von der Firma sogar gefördert worden, dass man nicht fachliche Besprechungen oder Termine einplant. Also erst haben wir uns dann vor oder nach Jour-Fixe-Terminen noch fünfzehn Minuten oder so eingeplant, um einen Kaffee zu trinken.“ (IP 7, Pos. 59-60)

„Das war aber eben, weil wir früher ein Team waren mit meiner Kollegin, die in Pension gegangen ist und die hat darauf geachtet. Hat darauf geachtet, dass wir miteinander reden, hat doch eben gewisse Dinge für eine gute Kommunikation eingeführt, hat auch immer geschaut, dass wir uns im Büro sehen, damals auch, wo es halt dann noch oder wieder gegangen ist. Und uns fehlt die Person, die das ein bisschen antreibt.“ (IP 9, Pos. 245-247)

4.2.3 Informationsvermittlung und Informationsverlust

Die Weitergabe und der Erhalt von Informationen werden von den Remote-Mitarbeiter:innen ebenso eng verflochten mit der Proaktivität, die als wesentliches Persönlichkeitsmerkmal für einen funktionierenden informellen Austausch angesehen wird,

betrachtet (IP 1, Pos. 279-281; IP 2, Pos. 87-89). Zu Beginn der Zusammenarbeit mit neuen Remote-Mitarbeitenden in der Einschulungsphase werden Eigeninitiative und aktives Nachfragen als charakteristisch für eine gelungene Wissensvermittlung beschrieben. Bereits in vorangegangenen Studien wird ein drohender Informationsverlust durch falsche Rahmenbedingungen bei Remote-Arbeit festgestellt (Kauffeld et al., 2016, S. 45).

„Wenn man Hilfe braucht, dann muss man schon aktiv fragen. Das bekommt sonst niemand mit. Ich bin kein schüchterer Typ und greife dann zum Hörer und mache mich auf die Suche nach den benötigten Infos. Wenn man sich das nicht traut, ist das sicher nicht förderlich in der Remote-Arbeit. Da wird man dann schon mal vergessen. Es kommt niemand oder selten jemand auf dich zu und fragt, ob du alles hast, was du brauchst oder ob du wo Hilfe benötigst.“ (IP 7, Pos. 285-287).

Die Einschulung wird bei der Remote-Arbeit als kritische Phase angesehen. Wie beim Kommunikationsverhalten in den Kapiteln 4.1 und 4.2 bereits erläutert, fehlen wesentliche Komponenten der persönlichen Interaktion und Kommunikation wie Mimik und Gestik (IP 1, Pos. 153-156).

„Reines Remote-Onboarding, da geht vieles verloren. Man kann schon Teile remote vermitteln, aber nicht alles und nicht ausschließlich. Auch Fehler, die anderen Kolleg:innen im Alltag passieren, helfen beim Onboarding und bei der Einschulung. Zusammengefasst kann man eine Einschulung remote machen, aber den kompletten Onboarding-Prozess in remote, den kann man nicht auf die gleiche Art wie in Präsenz abdecken.“ (IP 3, Pos. 227-230)

Der Abbau von den in Kapitel 4.1.1 genannten Hemmschwellen durch persönliche Treffen, ein erstes Kennenlernen durch intensiveren Austausch oder gemeinsame Arbeitsprojekte wird in der Onboarding-Phase meist noch nicht realisiert und ein genauerer Eindruck von der Person kann dadurch nicht so zeitnah, wie in Präsenz-Dienstverhältnissen entstehen (Kauffeld et al., 2016, S. 44f.).

„Geschrieben oder angerufen wird seltener als schnell mal im Vorbeigehen gefragt oder am Schreibtisch gegenüber.“ (IP 3, Pos. 265-266)

Während in fachlicher Hinsicht in der Praxis noch eher Methoden gefunden werden, um Wissen gut weiterzugeben, stellen die Remote-Mitarbeitenden Defizite bei der Vermittlung von informellen Informationen wie Unternehmenskultur oder Teamspirit fest (IP 3, 217-218 & Pos. 289-290). Ein wesentlicher Unterschied zur Präsenz-Einschulung, der im Punkt der Informationsvermittlung bei neuen Mitarbeitenden im Remote-Umfeld

genannt wird, ist der Wegfall von Situationen, bei denen durch Beobachtung der anderen Kolleg:innen gelernt werden kann.

„Also stell dir vor du, du arbeitest hundert Prozent remote und du weißt nicht, wie andere zum Beispiel ein Interview führen oder du weißt nicht, wie andere einen internen Call mit einer:inem Manager:in führen. Hier in Präsenz kannst du das mithören, wie dein:e Kolleg:innen das machen und mitschreiben.“ (IP 2, Pos. 193-195)

Nach der Einschulungsphase wird jedoch auch weiterhin von Schwierigkeiten bei der Informationsvermittlung und der Wissensweitergabe berichtet (IP 6, Pos. 128-130). Es zeichnet sich eine Tendenz ab, dass die Übermittlung von unternehmensinternen Informationen, die eine Bedeutung für alle Mitarbeiter:innen haben, vor allem durch klare Strukturen innerhalb des Unternehmens bei der Informationsübermittlung und der dazu genutzten Tools sichergestellt wird (IP 9, Pos. 131-140; IP 10, Pos. 388-391), wie es auch in vorangegangenen Studienergebnissen teilweise bereits als förderlich aufgezeigt wird (Goodermote, 2020, S. 400f.; Ilter et al., 2023, S. 263; Kauffeld et al., 2016, S. 44).

„Dann klare Kommunikation, direkte Kommunikation, laufende Kommunikation zwischen uns. Auch klare Ansagen gegenüber slowakischen Partner:innen oder Geschäftspartner:innen und generell gegenüber Kund:innen. Da muss man halt immer alles dokumentieren. Ich will, dass es schriftlich ist, damit das festgehalten ist. Ich bin ja auch mittlerweile großer Fan von E-Mails, weil man das einfach dokumentiert hat und nachvollziehen kann.“ (IP 8, Pos. 458-464)

Datenbanken mit wichtigen Informationen, die allen Mitarbeitenden zur Verfügung stehen und gut verwaltet werden, unterstützen die effektive Informationsvermittlung zwischen Präsenz-Beschäftigten und den Remote-Mitarbeitenden (IP 10, Pos. 358-363). Sind solche zentralen Informationsquellen nicht vorhanden, werden diese von den Remote-Mitarbeiter:innen oft aktiv gewünscht (IP 9, Pos. 264-268).

„(...) und dann einfach auch gewisse Plattformen einführt, wo man sagt, da werden die ganzen Themen zu einem Projekt in einem Excel oder so gesammelt und alles, was wir wissen, kommt da rein und dann überlegen wir uns ein System, damit jeder alles weiß.“ (IP 9, Pos. 273-274)

Weitere Herausforderungen, welche Remote-Mitarbeitende im Bereich Informationsübermittlung und -verlust anmerken, sind fehlende spontane Gespräche anderer, die in Präsenz zufällig mitgehört werden können oder Tatsachen, die vor Ort einfach selbst gesehen werden können (IP 7, Pos. 144-150; IP 10, Pos. 265-275). Die Interviewpartner:innen stellen dies sowohl in Bezug auf Informationen privater und

persönlicher Natur fest wie auch in fachlicher Hinsicht, zum Beispiel das Bekanntwerden von den Kompetenzen und den Aufgabengebieten der Kolleg:innen (IP 4, Pos. 198-200).

„Wenn in einem Großraumbüro die:der Nachbar:in irgendwas erzählt oder irgendein Thema aufkommt, dann kriegt man das so ein bisschen mit und kann sich einschalten oder wird einbezogen. Ich bekomme das nicht mit in meiner Remote-Tätigkeit, wenn ich nicht proaktiv das Gespräch zwischendurch mal suche.“ (IP 4, Pos. 259-260)

„Ich sage es mal so, ob man jetzt in dem Büro arbeitet oder nicht, macht schon einen Unterschied. Im Büro kann es schon sein, dass man zufälligerweise den Kolleg:innen zuhört. Dann kann man, wenn man eine Info am Rande aufschnappt auch mal nachfragen und sagen: ‚Das war jetzt aber auch gerade interessant‘ und hat die Info dann auch.“ (IP 10, Pos. 353-375)

Die Remote-Mitarbeitenden sehen als eine Ursache der Schwierigkeiten bei der Informationsweitergabe, dass im virtuellen Raum andere Gesprächsbedingungen herrschen als in einem persönlichen Meeting. Es ist schwer möglich, dass mehr als eine Person zur selben Zeit spricht, was die Kommunikation hemmt (IP 10, Pos. 465-457). Eigene Gedanken zu teilen, wird aufgrund schlechterer Sichtbarkeit der Körpersprache und erschwerten Bedingungen zur Abstimmung als größere Herausforderung wahrgenommen, als wenn die Gesprächsteilnehmer:innen im selben Raum sind (IP 4, Pos. 213-215; IP 5, Pos. 80-81; IP 6, Pos. 205-206 & Pos. 240-241).

„Weil ich verstehe die Regeln. Aber in vielen Fällen kann es dann sein, dass ich sonst nicht an die Reihe komme, bis dann schon über etwas anderes gesprochen wird und das, was ich sagen wollte, ist schon nicht mehr effektiv und effizient. Deswegen kann ich in solchen Fällen, wenn ich eine Frage unbedingt beantwortet haben will oder einfach besprochen haben will, dann auch unterbrechen.“ (IP 2, Pos. 85-87)

„Außerdem ist es natürlich in den Meetings online auch immer so ein bisschen, dass man sich mehr zusammenreißen muss, nicht durcheinander spricht und die:den anderen ausreden, also noch mehr ausreden, lässt. Grundsätzlich lässt man ausreden, aber es ist einfach nochmal wichtiger, denn sonst kann man nämlich überhaupt nichts mehr verstehen. Man kann das Gesagte dann nicht mehr filtern.“ (IP 4, Pos. 248-251)

Die Übersichtlichkeit der Meetingsituation wird dadurch in Mitleidenschaft gezogen, was dazu führt, dass Remote-Mitarbeiter:innen genauer überlegen, ob der Beitrag den persönlichen Aufwand, um sich einbringen zu können, wert ist (IP 1, Pos. 40; IP 6, Pos. 217-220; IP 8, Pos. 341-345; IP 10, Pos. 547-555).

„Andererseits denke ich mir, dass ich mich vielleicht mehr einbringen sollte oder auch irgendwas sagen, um etwas gesagt zu haben. Einfach damit ich auch irgendwas dazu

beitrage. Aber ich denke, es macht nur Sinn etwas beizutragen, wenn man was Sinnvolles beizutragen hat. Es ist ja dann schon alles fünfmal gesagt worden und das ist für mich in Ordnung dann und ich nehme mich dann eher zurück.“ (IP 8, Pos. 356-361)

„Ich sehe das ganz simpel. Das, was ich zum Anbringen habe, das bringe ich auch an, denn zudem gibt es das Meeting. Ich glaube zwar, dass es nicht wirklich immer gehört wird, aber wenn es um wesentliche Themen geht, dann ist es schon wieder eher so, dass man gehört und wahrgenommen wird. Man muss sich aktiv einbringen können, das ist wichtig. Und die Wertigkeit aufzeigen.“ (IP 6, Pos. 324-326)

Kompensiert werden diese Schwierigkeiten in der Praxis durch Zusammenhalt, das Wissen um ein gemeinsames Ziel und den Wunsch, dieses zu erreichen (Deci & Ryan, 1993, S. 227) wie auch gegenseitiges Vertrauen (IP 1, Pos. 68; IP 5, Pos. 78-79; IP 10, Pos. 625-632).

„Ich persönlich ja und meine jetzigen Kolleg:innen tatsächlich auch. Wenn da im Nachhinein noch irgendwas ansteht, etwas war im Meeting, dann wird es auch aktiv angesprochen. Ich glaube aber nicht, dass das überall in jedem Unternehmen so gehandhabt wird.“ (IP 1, Pos. 125)

„Es ist aber auch schon passiert, dass die Kolleg:innen extra gewartet haben, bis ich wieder vor Ort bin, um eine Idee zu besprechen, damit man das gleich zusammen klären kann. Aber grundsätzlich ist der Informationsfluss gut bei uns. Wenn etwas besprochen wird, kommt es meistens wirklich zu jedem durch.“ (IP 5, Pos. 305-306)

Weiter ist auch in diesem Punkt die Eigeninitiative der Remote-Mitarbeiter:innen eine unterstützende Komponente für erfolgreiche Informationsübermittlung (IP 10, Pos. 200-204).

„Daher versuche ich selbst, viel dazu beizutragen, solche Situationen, in denen wichtige Informationen verloren gehen können, vorzubeugen und zu vermeiden.“ (IP 5, Pos. 76)

4.3 In-Group-Gefühl von Remote-Mitarbeitenden

Die Interviewpartner:innen schildern in den geführten Interviews ihre subjektive Wahrnehmung des Einflusses von informellem Austausch in Remote-Teams auf das persönliche In-Group-Gefühl in den bestehenden Arbeitsbeziehungen. Die folgenden Ergebnisse spiegeln das wahrgenommene In-Group-Gefühl der Remote-Mitarbeitenden anhand von Aussagen wider, welche in den Subkategorien Verbundenheit mit den

Ausprägungen „gemeinsame Projektabwicklung“ und „gegenseitige Hilfeleistung“ sowie „Eigengruppenbewertung“ mit dem häufig genannten Merkmal „Vertrauen“ eingeordnet wurden.

Es zeigt sich, dass als In-Group von den Remote-Mitarbeitenden nicht nur direkte Teammitglieder wahrgenommen werden, sondern die In-Groups durch unterschiedliche Kontaktintensität im gesamten Unternehmen verteilt, also abteilungsübergreifend, erlebt werden. Die räumliche Distanz der Remote-Mitarbeitenden kann dazu führen, dass diese bei der Identifikation mit der In-Group aus dem breiten Kolleg:innenpool des gesamten Unternehmens schöpfen. Wie bereits an anderer Stelle im Kapitel 4.1 erwähnt, werden durch gemeinsame Arbeitsprojekte, persönliche Treffen und intensiveren Austausch entstandene Beziehungen aufrechterhalten und vertieft und somit in weiterer Konsequenz als In-Group erlebt (IP 1, Pos. 95-98; IP 3, Pos. 45-47; IP 4, Pos. 95-97).

4.3.1 Verbundenheitsgefühl bei Projekten, Erfolgen und Misserfolgen

Die Entstehung von sozialen Beziehungen bei Remote-Mitarbeitenden und der damit verbundene Beziehungsaufbau, wie in Kapitel 4.1.1 geschildert, sind die Basis für ein In-Group-Gefühl bei Remote-Arbeit (Andrews, 2019; Whittaker et al. 1994, S. 131), was sich in den Interviews an zahlreichen Stellen (IP 1, Pos. 80-83; IP 2, Pos. 236-237; IP 4, Pos. 271-274) bestätigt.

„Das hat ein Verbundenheitsgefühl miteinander erzeugt. Dieser ähnliche Lebensstil und die gleiche Meinung in dieser Sache.“ (IP 5, Pos. 254-255)

„Am besten klappt die Kommunikation, wenn sie von beiden Seiten erfolgt. Also den meisten Austausch und auch die beste Beziehung habe ich mit Personen aus meinen Projekten, mit denen ich viele Projekte gemeinsam abwickle und wo ein Vertrauen da ist.“ (IP 7, Pos. 270-272)

Durch die gemeinsame Abwicklung von Arbeitsprojekten entsteht ein In-Group-Gefühl, da alle Projektbeteiligten empfinden, auf ein vereintes Ziel hinzuarbeiten, welches miteinander erreicht werden soll (IP 2, Pos. 124; IP 3, Pos. 60-61).

„Weil einfach die Persönlichkeitstypen, von meinem Gefühl her, alle an einem Strang ziehen und wirklich zusammenhalten und das gleiche Ziel erreichen wollen. Nämlich, dass das Produkt gut ist, dass man gut wirtschaftet und im Endeffekt dann auch wieder Geld ins Unternehmen kommt, mit denen entweder neue zusätzliche Entwickler:innen ins Team kommen oder die Gehälter erhöht werden können (oder was auch

immer). Das heißt, jeder sieht da einen positiven Effekt von seiner guten Zuarbeit.“
(IP 1, Pos. 53-55)

Während das gemeinsame Ziel durch ein Arbeitsprojekt bereits ein Verbundenheitsgefühl erzeugt, was zur Entstehung einer In-Group und damit verbunden einer sozialen Identität beitragen kann (Tajfel & Turner, 1986, S. 8), werden in diesen Situationen auch weitere Gemeinsamkeiten entdeckt (IP 3, Pos. 60-66; IP 4, Pos. 47-49; IP 10, Pos. 153-157).

„Ja, das passierte im Grunde durch gemeinsame Projekte, an denen man arbeitet, mit denen man kämpft, kämpft diese durchzusetzen. Aber auch durch gemeinsame Interessen und Ideologien, die man im Zuge der Projekte erkennt und durchzusetzen versucht. Auch gegenüber der Geschäftsführung, wo man wirklich gemeinsam dann nochmal eine Strategie überlegt, wie man etwas ansprechen kann, um damit Erfolg zu haben.“ (IP 4, Pos. 84-86)

Erzielte Erfolge bei gemeinsamen Aufgaben verbinden, auch wenn im Arbeitsalltag in den projektbezogenen Terminen für gewöhnlich wenig informeller Austausch stattfindet (IP 1, Pos. 141-143; IP 3, Pos. 148-152).

„Da wird nur ganz wenig oder eigentlich gar nichts Privates besprochen und auch selten Befindlichkeiten mitgeteilt. Außer, wenn jemand schon wegen Kund:innen verzweifelt ist oder sich über ein erfolgreich abgeschlossenes Projekt freut.“ (IP 3, Pos. 151-152)

„Naja, dieser persönliche Austausch funktioniert ja gar nicht bei jedem Meeting, da ist die Zeit dann tatsächlich nicht da.“ (IP 4, Pos. 196)

„Es äußert sich daran, wie wir in der Zusammenarbeit miteinander kommunizieren. In den Teams, in denen ich bin und auch mit meinen Kund:innen wird sehr locker gesprochen und auch wirklich Tacheles geredet. Wir sind schon sehr nett im Umgang, aber wir haben auch Themen, wo es dann richtig ernst werden und zur Sache gehen kann. Das ist aber für alle dann normal und ein Teil des Prozesses, um zu einem guten gemeinsamen Ergebnis zu kommen.“ (IP 8, Pos. 94-99)

Auch bei Misserfolgen wird zusammengehalten und der Austausch mit den Kolleg:innen gesucht, da hier eine Verbundenheit empfunden wird, welche die Remote-Mitarbeiter:innen auch als gegenseitiges Vertrauen wahrnehmen.

„Das ist ja meistens so, wenn mich ein:e Kund:in ärgert, dann muss ich sowieso hinterher irgendwo eine Weisung weitergeben. Und da erzähle ich schon gleich die

ganze Situation und meine Gedanken dazu. Wir stärken uns dann auch gegenseitig den Rücken.“ (IP 5, Pos. 124-125)

Regelmäßige kurze berufliche Termine, die zur Abstimmung dienen, stärken das Verbundenheitsgefühl der Remote-Mitarbeiter:innen im Remote-Arbeitsumfeld (Goodermote, 2020, S. 401) und werden als positiv und hilfreich empfunden (IP 2, Pos. 59-61; IP 4, Pos. 153 & Pos. 270-272; IP 8, Pos. 262-266).

„Andererseits gibt es bei uns eben diese regelmäßigen Meetings, da bekomme ich viele Neuigkeiten mit, gerade was auch personelle Veränderungen betrifft oder auch wenn es wirklich irgendwelche aktuellen Themen gibt, die alle betreffen.“ (IP 6, Pos. 111-112)

„Dadurch war es jetzt nie irgendwie das Thema, schaffen wir das ab oder nicht, sondern es hat jeder gebraucht. Wir können unsere Arbeit auch sicher ohne diesen Termin machen, aber es ist halt doch so nochmal etwas anders. Man fühlt sich mehr integriert ins Unternehmen, wenn man sich kurz mal abstimmt in der Früh. Man fühlt sich mehr zugehörig zum Team und zum Projekt. Nicht so als einsame:r Kämpfer:in, sondern, dass man zusammenhält.“ (IP 8, Pos. 215-221)

4.3.2 Verbundenheitsgefühl durch ähnliche Arbeitsbedingungen

Besonders wenig Unterschiede in der Kommunikation werden von Remote-Mitarbeitenden empfunden, wenn die Präsenz-Beschäftigten fallweise im Home-Office tätig sind und die anderen ebenso nicht stets am Standort präsent sind (IP 7, Pos. 22-23; IP 9, Pos. 197).

„Aber wie gesagt, da ist bei uns halt das Thema, dass auch andere Mitarbeiter:innen Home-Office machen und sowieso nicht alle anderen, außer mir dann vor Ort sind. Obwohl die gar nicht so weit ins Büro hätten. Das Home-Office wird generell einfach immer mehr und die Anwesenheit in den Büros weniger. Somit auch der gesamte Austausch, jetzt fühle ich mich da gar nicht so benachteiligt. Früher, als die anderen noch nicht im Home-Office waren, bin ich dann oft trotz eigentlicher Remote-Arbeit ins Büro gefahren, einfach um alle zu sehen. Das war immer dann, wenn ich sowieso einen anderen Termin in Linz hatte oder mit Freund:innen verabredet war. Dann habe ich die Gelegenheit genutzt, um wieder mal im Büro bei den anderen zu sein.“ (IP 7, Pos. 318-322)

Das Gefühl, durch die virtuelle Teilnahme an den Terminen der Out-Group anzugehören, wird bei den Remote-Mitarbeitenden dadurch reduziert, dass der Termin für alle

Mitarbeitenden virtuell zur Verfügung gestellt wird und nicht nur für die:den Remote-Mitarbeiter:in selbst (IP 1, Pos. 408-413).

„Somit kenne ich es in den letzten Jahren gar nicht mehr anders. Aufgrund der immerwährenden Distanz in die Zentrale und zu den anderen Niederlassungen mussten wir schon viel remote zusammenarbeiten und kommunizieren. Ich empfinde es in den anderen Niederlassungen aufgrund der Home-Office-Möglichkeiten eigentlich gar nicht so anders als bei mir. Die meisten sind maximal zwei bis drei Tage anwesend und da auch nicht alle gleichzeitig. Daher fühle ich mich nicht wie ein Außenseiter, sondern eher sogar ein bisschen gleichberechtigter. Weil es Teil des Arbeitsalltages für fast alle ist, nicht immer persönlich da zu sein und es dadurch auch alle gewohnt sind, virtuell zu kommunizieren. Daher habe ich die gleiche Chance, wie alle anderen zu Kontakt und an Besprechungen teilzunehmen. Das wäre sicher anders, wenn nur ich von zu Hause arbeiten würde.“ (IP 6, Pos. 342-346)

Es wird betont, dass es das In-Group-Gefühl stärkt, wenn gleiche Bedingungen ermöglicht werden, sowohl für Remote-Mitarbeiter:innen wie auch für die Beschäftigten am Firmenstandort, oder zumindest die Unterschiede nicht hervorgehoben werden (IP 7, Pos. 25; IP 9, Pos. 12-14).

„Was natürlich schon ein Knackpunkt wäre, ist, wenn jetzt alle anderen in der Firma wären und ich als Einziger nicht und dann muss das Meeting nur für mich hybrid abgehalten werden. Ich glaube, das würde dem Ganzen einen faden Beigeschmack geben. Das muss ich schon an dieser Stelle sagen. Sowohl für mich als auch für die anderen. Denn dann müssen die anderen mich extra einladen oder extra bedenken, um mich nicht zu vergessen. Das wäre eine Extrawurst, was ich nicht will. Bei uns ist das aber somit keine Extrawurst, sondern gängige Praxis.“ (IP 1, Pos 411-413)

„Irgendwann kam dann Corona und dann war natürlich auch die Gegenseite im selben Boot wie ich. Davor, also am Anfang meiner Remote-Tätigkeit, war das etwas schwierig, weil die Akzeptanz per Video sich irgendwo aufzuschalten einfach bei Kund:innen, aber auch intern, fast nicht da war.“ (IP 4, Pos. 21-22)

Unter Berücksichtigung der Social Identity Theory finden sich hier Hinweise darauf, dass die höhere Identifikation mit Arbeitskolleg:innen und dem Unternehmen als eigene In-Group durch gleiche Arbeitsbedingungen zu einer positiven Bewertung der sozialen Gruppe führt. Die geschilderte Verbundenheit der Remote-Mitarbeiter:innen wird stärker empfunden und führt in weiterer Folge zu mehr Wohlbefinden in der Arbeitssituation (Tajfel & Turner, 1986, S. 11).

4.3.3 Verbundenheitsgefühl durch Hilfeleistung

Den Remote-Mitarbeiter:innen ist bewusst, dass Bereiche ihres Tätigkeitsfeldes nur mit Unterstützung von Kolleg:innen vor Ort ausgeführt werden können und die Interviewpartner:innen wissen diese Zuarbeit den Erläuterungen zufolge zu schätzen. Eigene Aufgaben abzugeben, steht in Verbindung mit gegenseitigem Vertrauen, aber auch mit Verbundenheit, da zusammen auf ein zufriedenstellendes Endergebnis hingearbeitet wird (IP 4, Pos. 110-113; IP 5, Pos. 167).

„Ich weiß auch, an wen ich mich da wenden kann. Eigentlich kann ich da jede:n fragen, wir sind alle sehr hilfsbereit. Auf das bin ich dann auch angewiesen.“ (IP 5, Pos. 384-385)

„Von daher war ich immer darauf angewiesen, dass ich dann mal jemanden bitte für mich vor Ort runterzugehen in die Produktion und zu checken, ob etwas wirklich so ist, wie ich glaube. Der Lagerbestand sagt, so ist das, aber ist das dann wirklich so und liegt das Paket wirklich da? Da muss jemand für mich nachsehen.“ (IP 4, Pos. 104-105)

„Letzten Endes hat dann einer unserer Geschäftsführer das Paket mitgenommen und hat es bei der Post abgegeben, damit es per Express noch rechtzeitig rausgeht. Und das ist einfach wichtig, weil das kann ich nicht selbst machen.“ (IP 4, Pos. 110-111)

Die Hilfeleistung durch andere Mitarbeitende wird nicht nur durch die fehlende Präsenz und die dabei innewohnende Tatsache, dass die Möglichkeit, körperliche Aufgaben selbst vor Ort durchzuführen nicht besteht, erlebt. Eine gute Erreichbarkeit von Kolleg:innen (IP 7, Pos. 287-279), das Gefühl jederzeit nachfragen zu können oder sich Ratschläge zu holen (IP 6, Pos. 191-192; IP 10, Pos. 53-57), ist für die Remote-Mitarbeitenden ebenso von Bedeutung für das Empfinden eines In-Group-Gefühls und für die Aufrechterhaltung der persönlichen Arbeitsmotivation und stellt eine wesentliche Unterstützung im Remote-Alltag dar (IP 2, Pos. 272; IP 8, Pos. 451-453).

„Ich weiß auch, an wen ich mich da wenden kann. Eigentlich kann ich da jede:n fragen, wir sind alle sehr hilfsbereit. Auf das bin ich dann auch angewiesen.“ (IP 5, Pos. 384-385)

„Deswegen finde ich es halt immer wichtig, von meiner Seite aus da die Aufgeschlossenheit aufzuzeigen und zu zeigen, mich kann man jederzeit anrufen. Das ist kein Problem, ich bin da jetzt auch nicht genervt. Wenn ich nicht abnehmen kann, weil ich unterwegs beim Kunden bin, rufe ich halt dann zurück oder so.“ (IP 10, Pos. 203-207)

Die befragten Remote-Arbeitenden schildern ähnliche Erfahrungen wie in vorangegangenen Studienergebnissen (Seitchik, 2019), dass, wenn in ihrem Umfeld Unterstützung von anderen Kolleg:innen vor Ort erfahren wird, diese auch selbst mehr Einsatz zeigen und darum bemüht sind, Hilfeleistung zu suchen, um die eigenen Aufgaben besser und schneller bewältigen zu können (IP3, Pos. 261-262; IP 6, Pos. 175-176). Die Remote-Mitarbeiter:innen berichten von Situationen aus dem Alltag (IP1, Pos. 53-54; IP3, Pos. 151-152; IP 4, Pos. 85), in denen sie bemüht sind, durch gute Leistungen die Erfolge der eigenen In-Group aufzuwerten, was in den drei Grundannahmen der Social Identity Theory ebenfalls dargestellt ist (Tajfel & Turner, 1986, S. 8). Die entgegengebrachte Arbeitsmotivation und Initiative der In-Group werden internalisiert und auch in der eigenen Leistung sichtbar (Ryan & Deci, 2000, S. 73f. & 227).

4.3.4 Eigengruppenbewertung von Remote-Mitarbeitenden

Das geschilderte In-Group-Gefühl in der Zusammenarbeit wird in den geführten Interviews häufig mit einer positiven Aussage zum eigenen Team untermalt. Hier zeigen sich Hinweise darauf, dass in der In-Group vorhandene Verhaltensweisen, wie ein aktiver, zielstrebigere Arbeits- und Kommunikationsstil, von anderen Mitarbeitenden übernommen werden (Tajfel & Turner, 1986, S. 8).

„Vor allem dadurch, dass es ein Familienbetrieb ist. Ich glaube, wenn man da eine Zeit lang arbeitet und gemeinsam ein Ziel erreichen will, dann wird man so etwas wie ein Teil der Familie.“ (IP 5, Pos. 97)

„Jetzt, wo ich alle besser kenne, habe ich einen besseren Einblick in das ganze Unternehmen und auch dadurch neue Aufgaben bekommen. Dadurch hatte ich wieder neue Schnittpunkte mit anderen Kolleg:innen. Seit drei Jahren bin ich jetzt auch teilweise persönlich vor Ort, wenn auch nur ganz kurz und nicht, um wirklich zu arbeiten. Aber seitdem ist das Verhältnis schon zu allen freundschaftlicher, familiärer geworden und ich arbeite mit mehr Herzblut für das Unternehmen.“ (IP 5, Pos. 392-394)

Wenn ein Verbundenheitsgefühl zur In-Group bei den Remote-Mitarbeiter:innen durch gemeinsame Projekte, laufenden Austausch und gegenseitige Unterstützung erlebt wird, sind in den Schilderungen der Interviewpartner:innen immer wieder Hinweise auf eine positive Eigengruppenbewertung zu finden (Tajfel & Turner, 1986, S. 10ff.).

„Von daher haben wir eigentlich kein Thema und sehr gute Stimmung und das muss nicht unbedingt nötig sein, dass man da halt dann etwas verschlechtert.“ (IP 8, Pos. 191-193)

Dies bestätigt sich weiter dadurch, dass aktiv versucht wird, alle am Geschehen teilhaben zu lassen und die rege Teilnahme auch vermehrt durch die einzelnen Personen stattfindet (Tajfel & Turner, 1986, S. 8). Die Remote-Mitarbeitenden zeigen persönliche Motivation in den Meetings zu interagieren und sich einzubringen (Seitchik, 2019).

„Aber grundsätzlich können alle Personen alles hören. Durch unsere enge Zusammenarbeit wissen wir ohnehin meist über alles Bescheid und wir haben eine sehr homogene Meinung.“ (IP 5, Pos. 331)

Mangelnder Kontakt wird negativ reflektiert und bestätigt wiederum die Wichtigkeit des stetigen Kontaktes und informellen Austauschs für ein In-Group-Gefühl und eine positiven Eigengruppenbewertung.

„Wir hatten auch Kolleg:innen, da war das eine sehr einseitige Geschichte. Die sind mittlerweile auch nicht mehr da, aber das war sehr einseitig. Da kam von denen eigentlich nichts zurück. Das war dann keine schlechte Zusammenarbeit, aber man merkt einfach dann, das sind Leute, die dann wirklich Dienst nach Vorschrift machen und zu einer bestimmten Uhrzeit den Stift fallen lassen und dann auch weg sind. Will man diese Kolleg:innen dann anrufen, dann ist das schwierig.“ (IP 4, Pos. 53-57)

„Ich denke schon. Anfangs, die ersten Jahre, war es ja nicht so, dass ich überhaupt irgendwann vor Ort war. Ich glaube, da war es so, dass ich einfach nicht so gut bekannt war bei den anderen. Und da habe ich auch nicht wirklich das Gefühl gehabt, wirklich dazuzugehören. Ich hatte schon das Gefühl, dass wir uns respektieren, aber wirklich den Kontakt gesucht hat niemand und auch ich nicht.“ (IP 5, Pos. 204-206)

4.3.5 Vertrauen

In Aussagen zu den in Kapitel 4.3.1 bis 4.3.4 geschilderten Situationen, die Rückschlüsse auf die Verbundenheit in Teams und das In-Group-Gefühl von Remote-Mitarbeiterinnen zulassen, ist eine gemeinsame Komponente, die immer wieder erwähnt wird, die solide Vertrauensbasis zwischen den Kolleg:innen in der virtuellen Zusammenarbeit (IP 4, Pos. 284; IP 5, Pos. 249). Vertrauen wird dabei als wesentlicher Baustein einer guten Remote-Zusammenarbeit erlebt und oft als Synonym für Verlässlichkeit und Konsistenz verwendet (IP 3, Pos. 213-215; IP 5, Pos. 363-364; IP 7, Pos. 272-273).

„Diese Situation ist sicher unserer guten Beziehung geschuldet, da man weiß, da kommt konstruktives Feedback und auf die Meinung wird Wert legt. Darauf konzentriert man sich dann, wenn zu viele verschiedene Meinungen in einem Thema existieren. Ich mache das genauso, wenn ich gerade nicht weiß, worauf ich den Fokus

setzen soll. Bei unserem neuen System wusste meine Kollegin, die mit der Leitung des Projekts beauftragt war, dass ich effizienter arbeite als viele andere und mich nicht nur beschwere. Daher hat sie sich in diesem Projekt dann auf meine Stimme oft mehr verlassen, bei mir nochmal rückgefragt oder dann bei Entscheidungen eher meinen Weg gewählt. Sie hat mich auch oft kontaktiert, um sich Ideen und Inputs zu holen, wie man manche Dinge wirklich umsetzen kann, welche Prozesse man dann wirklich auf welche Art definieren kann.“ (IP 6, Pos. 191-195)

Der Vertrauensaufbau ist bereits von Beginn an ein wesentliches Thema bei Remote-Mitarbeitenden. Schon in der Kennenlernphase schildern die Interviewpartner:innen die Herausforderungen durch die fehlende körperliche Anwesenheit ab der Einschulung in diesem Bereich. Es können Indizien dafür entnommen werden, dass eher Misstrauen vorhanden ist, wenn keine persönliche Interaktion stattfindet und dass die fehlende Kontrollmöglichkeit eine Einschränkung bei der Bildung einer vertrauensvollen Beziehung darstellt (IP 3, Pos. 228-230).

„Ich habe es auch bei einem anderen Kollegen mitbekommen. Den habe ich eingeschult und unter meine Fittiche genommen. Wir waren räumlich getrennt und ich wusste daher nie, was der eigentlich so genau macht. Da stieg bei mir das Misstrauen, viel mehr als bei Kolleg:innen, die ich persönlich eingeschult habe. Gerade wenn das Ergebnis dann mal nicht so ganz gepasst hat, habe ich mich gefragt, ob ich etwas nicht gut erklärt habe oder woran es liegt.“ (IP 7, Pos. 179-182)

„Nicht zuletzt deshalb, weil ich bei beiden darauf geschaut habe, dass wir das hinbekommen und wir uns gegenseitig vertraut haben. Ich glaube, so ist die Freundschaft entstanden, weil durch diese Situation plötzlich Vertrauen da war.“ (IP 5, Pos. 188-190)

Mit Verweis auf die häufig erwähnte Tatsache, dass der Beziehungs- und Vertrauensaufbau bei Remote-Mitarbeitenden mehr Zeit in Anspruch nimmt (IP 3, Pos. 226; IP 6, Pos. 354-355; IP 9, Pos. 204), wird dem gegenseitigen Vertrauen gerade in Remote-Arbeitsbeziehungen eine wichtige Rolle für die weitere Zusammenarbeit zugeschrieben. Sobald sich Teammitglieder kennen, wird von einem In-Group-Gefühl berichtet und die positiven Auswirkungen davon geschildert. Das gegenseitige Vertrauen erweist sich als nützlich in der laufenden Kommunikation sowie in Projekten und im Umgang mit dem Remote-Arbeitsumfeld.

„Aber ich glaube, das hat sich mittlerweile relativ gut eingespielt und jeder kann damit sehr gut umgehen.“ (IP 3, Pos. 46-47) „Aber ich bin der Meinung, dass sich in den letzten zwei Jahren auch unser Team sehr gut eingespielt hat. Aus meiner Sicht

haben wir uns jetzt vom Team so aufgestellt, dass alle wissen, was sie zu tun haben, alle schon eigenverantwortlich gearbeitet haben und wissen, worum es geht.“ (IP 3, Pos. 54-52)

Wenn Vertrauen von anderen Kolleg:innen oder Vorgesetzten wahrgenommen wird, steigt nochmals das In-Group-Gefühl der Remote-Mitarbeitenden.

„Denn, wenn dir die Geschäftsführung zutraut, die Werbung für das Unternehmen zu machen, dann ist es schon ein enormer Vertrauensbeweis. Er hat mir oft gesagt, dass er hinter mir steht, ich das kann und schaffe. Daher war ich sehr gestärkt und motiviert. Mittlerweile ist mir das Unternehmen wichtig. Einerseits für mich, dass die Firma läuft und meine Arbeit einen Teil dazu beiträgt. Andererseits für meine Kolleg:innen, dass deren Arbeitsplatz gesichert ist.“ (IP 5, Pos. 250-252)

Weiter fördert vorhandenes Vertrauen auch das eigene Engagement (Fay & Kline, 2012, S. 66) der Remote-Mitarbeitenden im Remote-Arbeitsalltag.

„Dass man immer das Gefühl hat, dass, wenn was ist, man sich gegenseitig erreichen kann und man fällt niemandem zur Last, wenn man jemanden anruft und eine gewisse Frage stellt.“ (IP 8, Pos. 451-453)

Durch das empfundene In-Group-Gefühl finden sich auch Hinweise darauf, dass die Interviewten selbst bemüht sind, das Vertrauen aufrechtzuerhalten und mit Verlässlichkeit zum Teamerfolg beizutragen.

„Eine gute Erreichbarkeit für das Team finde ich bei der Remote-Arbeit ganz wichtig. Das heißt, auch wenn ich mal weg bin oder Termine wahrnehme, oder etwas besorge, einen kurzen Arztbesuch habe, schnell wo etwas hinbringen oder abholen muss, finde ich immer wichtig, dass ich verfügbar bin für das Team. Das heißt, ich nehme das Firmenhandy dann mit und habe es bei mir.“ (IP 3, Pos. 62-63)

4.4 Motivationsfaktoren von Remote-Mitarbeitenden

Im folgenden Kapitel finden sich die in den Interviews erhaltenen Auskünfte und Rückschlüsse darauf, ob das In-Group-Gefühl einen Einfluss auf die persönliche Arbeitsmotivation bei den Remote-Mitarbeitenden hat. Dabei wurden bei der Ergebnisinterpretation die Aussagen, die Hinweise auf Motivationsfaktoren enthalten, in die drei universellen psychologischen Grundbedürfnisse „Soziale Beziehungen“, „Kompetenz“ und „Autonomie“, nach Deci & Ryan (1993) gegliedert.

4.4.1 Soziale Beziehungen

Der Aufbau von sozialen Beziehungen dient zur Befriedigung des psychologischen Grundbedürfnisses nach Eingebundenheit eines Menschen (Deci & Ryan, 2008a, 18f.). In der Remote-Arbeit sind sich Mitarbeitende der Herausforderung, soziale Interaktionen herbeizuführen, bewusst und nennen den persönlichen Austausch, das Pflegen der zwischenmenschlichen Beziehungen und das In-Group-Gefühl als wichtige Komponenten für die persönliche Arbeitsmotivation (IP 1, Pos. 53-55; IP 3, Pos. 109-110; IP 4, Pos. 267-272).

„Dadurch war es jetzt nie irgendwie das Thema, schaffen wir das ab oder nicht, sondern es hat jeder gebraucht. Wir können unsere Arbeit auch sicher ohne diesen Termin machen, aber es ist halt doch so nochmal etwas anders. Man fühlt sich mehr integriert ins Unternehmen, wenn man sich kurz mal abstimmt in der Früh. Man fühlt sich mehr zugehörig zum Team und zum Projekt. Nicht so als einsame:r Kämpfer:in, sondern, dass man zusammenhält.“ (IP 8, Pos. 215-221)

Dazu berichten die Remote-Mitarbeitenden von den Möglichkeiten, gewisse Situationen, zum Beispiel vor Meetings, für Unterhaltungen zu nutzen oder aktiv Kolleg:innen anzurufen oder im Chat zu kontaktieren, um fehlende zufällige Kontakte, wie sie bei der Präsenz-Arbeit passieren, auszugleichen (IP 1, Pos. 238-241).

„Was natürlich etwas fehlt und nicht direkt demotivierend, aber eben eher negativ angehaucht ist, ist die Tatsache, dass man nicht automatisch mit den Kolleg:innen in der Mittagspause reden kann. Man ist nicht auf Augenhöhe. Gleichzeitig kompensiere ich das aber relativ gut mit Chats und mit Anrufen mit Kolleg:innen. Die, mit denen ich sowieso geschrieben und konversiert hätte. Ich versuche, die Konversationen laufend weiterhin aufrechtzuerhalten.“ (IP 1, Pos. 291-294)

„Diese Präsenz gab mir dann immer eine gewisse Motivation auch. Du hast mit den Leuten geredet, irgendwelche neuen Impulse in den Meetings bekommen und du willst dann die Dinge weiterhin bewegen. Wenn es aber ruhige Wochen gab, dann war das schwieriger, sich zu motivieren und zu disziplinieren. Denn da war weniger Kontakt mit den Leuten und wir haben ja nicht nur intrinsische Motivation, sondern auch extrinsische Motivation.“ (IP 2, Pos. 223-225)

„Da war es gut zu sehen, dass jemand genau in derselben Situation ist. Ich glaube, das hat uns noch einmal alle zusammengeschweißt. Wir haben viel darüber gesprochen und gemeinsam Lösungen gesucht.“ (IP 5, Pos. 255-256)

Dabei werden die Gespräche und der Kontakt mit den Kolleg:innen als motivationsfördernd empfunden und fehlender Austausch als demotivierend beschrieben (IP 1, Pos. 291-294; IP 2, Pos. 211-212).

„Wobei Meetings und Gespräche waren die einzigen Dinge, die mich quasi diszipliniert haben. In diesem Fall ist es so, dass die Meetings und die Gespräche, die ich hatte, mich sowohl motiviert als auch diszipliniert haben. Denn die kann man meist nicht absagen. Da kann man nicht sagen ‚Okay, ich gehe mal einen Tee machen‘, da muss man präsent sein. Diese Präsenz gab mir dann immer eine gewisse Motivation auch.“ (IP 2, Pos. 221-224)

„Wenn ich gerade mit Kolleg:innen nicht so viel Kontakt habe, weil zum Beispiel etwas in der Luft liegt, dann bringe ich mich weniger ein.“ (IP 3, Pos. 172)

„Daher empfinde ich auch die Zusammenarbeit mit dieser Kollegin immer sehr positiv. Die ist von meiner Warte aus gesehen sehr angenehm. Wir haben uns über die Jahre durch diese kleinen Gespräche, mit Folgegesprächen und Nachfragen, kennengelernt. Dadurch haben wir einfach eine gewisse Beziehung in der Hinsicht aufgebaut. Es ist nicht zu sehr ins Detail, aber man lernt die Person dahinter immer besser kennen und das ist auch für die berufliche Zusammenarbeit nur förderlich, weil wir auch in der Zusammenarbeit dadurch einen etwas lockereren Umgang haben, was manches vereinfacht.“ (IP 6, Pos. 172-176)

Die Arbeit sowie die persönlichen Aufgaben werden durch gute soziale Beziehungen mit mehr Freude und gesteigerter intrinsischer Motivation verrichtet. Unter Berücksichtigung des Kontinuums der Selbstbestimmung des Verhaltens kann hier zumindest eher autonomes Verhalten mit eher intrinsischer Motivation unterstellt werden. Das Projektziel wird als wichtig für die Gruppe erachtet und die Regulierung der Motivation findet durch Identifizierung mit der In-Group statt (Ryan & Deci, 2000, S. 72).

„Ich weiß nicht, ob es da so wirklich Unterschiede gibt. Ich bin immer dann motiviert für die Arbeit, wenn ich merke, die anderen sind es auch. Wir arbeiten auf das Gleiche hin und es liegt nicht alles bei mir. Das ist egal, ob das virtuell oder persönlich ist.“ (IP 7, Pos. 216-217)

„Es äußert sich daran, wie wir in der Zusammenarbeit miteinander kommunizieren. In den Teams, in denen ich bin und auch mit meinen Kund:innen wird sehr locker gesprochen und auch wirklich Tacheles geredet. Wir sind schon sehr nett im Umgang, aber wir haben auch Themen, wo es dann richtig ernst werden und zur Sache gehen kann. Das ist aber für alle dann normal und ein Teil des Prozesses, um zu einem guten gemeinsamen Ergebnis zu kommen.“ (IP 8, Pos. 94-99)

Wenn Remote-Mitarbeiter:innen durch Interaktionen mit den Kolleg:innen merken, dass diese ebenso engagiert und motiviert an die Tätigkeiten herangehen, wird dieses Verhalten internalisiert und das Verhalten zugunsten der individuellen Motivation übernommen (Deci & Ryan, 1993, S. 227).

„Da ist das Teamgefüge dann wirklich ein riesiges Thema. Aber das ist unabhängig von den Projekten für mich. Die Motivation ist schon ein bisschen abhängig von den Kolleg:innen, also einfach die Motivation sich zum Projekt genauer auszutauschen und zusammenzuarbeiten.“ (IP 3, Pos. 109-110)

„Dann identifiziert man sich mit den Kolleg:innen und mit der Firma, will da was machen und beide haben so die gleiche Leidenschaft. Das intensiviert dann schon die Zusammenarbeit, das ist Fakt. Das motiviert dann, auch wenn man merkt, da arbeiten noch Weitere gerade dran und die helfen einem auch um diese Uhrzeit noch und fragen auch noch nach, warum ich das brauche, und erkundigen sich nach mir. In diesem Fall habe ich ihm dann noch erzählt, was ich vorhabe, welche Messe und er erzählt mir, dass er frei hat, am nächsten Tag und was er macht. Dann hat er mir aber trotzdem noch nachgesehen und geholfen. Dann bedankt man auch wieder und gut ist. Das macht es schon aus und dann macht es auch Spaß. Das motiviert dann gegenseitig, meiner Meinung nach.“ (IP 10, Pos. 711-720)

Die motivierende Funktion der sozialen Beziehungen macht sich auch in der geschilderten Bereitschaft zur Arbeitsleistung außerhalb der Normarbeitszeiten bemerkbar. Remote-Mitarbeiter:innen erzählen von Situationen, in denen diese auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten noch gerne für Kolleg:innen erreichbar sind, da sie intrinsisch am Erfolg des Projektes und des Teams interessiert sind (IP 5, Pos. 209-214).

„Ich glaube, es ist, weil man sich wahrscheinlich mit dem Unternehmen identifiziert, dann macht es Spaß. Es ist ja auch nicht so, dass das einen dann wahnsinnig stresst. Aber es ist schon bei Remote-Arbeit so, dass die Zeiten einfach ausgedehnter sind. Dadurch werden dann aber auch die Beziehungen mit den Kolleg:innen intensiver.“ (IP 10, Pos. 698-702)

Persönliche Treffen tragen bei Remote-Mitarbeiter:innen ebenso zur Motivationssteigerung bei. Diese wirken sich auf die virtuelle Zusammenarbeit förderlich aus und sorgen für neue Anknüpfungspunkte in der digitalen Kommunikation (IP 1, Pos. 80-83; IP 2, Pos. 223-225; IP 6, Pos. 268-270).

„Man sollte aber immer wieder, wie es auch bei uns stattfindet, fallweise am Standort präsent sein und zurückkehren, damit man die Personen wiedersieht und es nicht immer nur virtuell bleibt. Sonst reißt der Kontakt und die Beziehung auch einmal ab

beziehungsweise wird weniger. Dadurch ist es dann auch wieder langweiliger in der Zusammenarbeit.“ (IP 1, Pos. 358-359)

„Am Ende habe ich andere Leute vermisst und deswegen ging ich ins Büro, so einmal pro Woche. Einfach, um Kolleginnen und Kollegen dann zu sehen aus anderen Abteilungen, weil hier in Wien niemand mit mir direkt im Team von einem Projekt gearbeitet hat.“ (IP 2, Pos. 26-27)

Die Annahme, dass Menschen eine motivationale Tendenz haben, aktiv und engagiert an Projekten mitzuwirken und die Tätigkeiten gerne auszuführen, wenn sie sich mit anderen Personen in einem sozialen Milieu verbunden fühlen (Deci & Ryan, 1993, S. 229), wird in den geführten Interviews an den dargestellten Punkten untermalt.

4.4.2 Kompetenz

Im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1993) möchten Personen bei der Verrichtung der Tätigkeiten neben dem Bedürfnis der Eingebundenheit, dem In-Group-Gefühl, auch das Empfinden haben, ihren Fähigkeiten entsprechend agieren zu können und die Aufgaben zufriedenstellend zu verrichten (Deci & Ryan, 1993, S. 231). Dazu zählt nicht nur, dass keine Überforderung stattfindet, zum Beispiel aufgrund mangelnder Werkzeuge oder Hilfeleistung, sondern auch, dass die Remote-Mitarbeiter:innen ihre bestehenden Fähigkeiten einbringen dürfen und nicht unterfordert oder gelangweilt sind. Die Interviewpartner:innen berichten neben der persönlich am meisten empfundenen motivationsfördernden Wirkung durch soziale Beziehungen und zwischenmenschlicher Verbundenheit in der Zusammenarbeit am zweithäufigsten von gesteigerter Arbeitsmotivation durch Feedback zu den eigenen Leistungen (IP 3, Pos. 200-202; IP 4, Pos. 217-219; IP 8, Pos. 248-259).

„Das wirkt sich bei mir dadurch aus, dass ich, wenn ich motiviert bin, wirklich viele Themen auf den Tisch bringe. Vielleicht denken manche, ich mache bei gewissen Themen einen Elefanten aus einer Mücke. Aber ich will einfach ordentlich arbeiten und kommunizieren und nicht nur kurze Mails hin- und herschreiben.“ (IP 3, Pos. 117-118) „Ich brauche das Büro nicht, um motiviert zu sein. Mir ist das egal, denn ich bin immer gleich motiviert. Für mich ist der Erfolg eines Projektes und die Zufriedenheit der Fachabteilungen die Motivation und, dass der Job Spaß macht.“ (IP 3, Pos. 333)

Der informelle Austausch wirkt sich insofern auf das Kompetenzzempfinden aus, dass Remote-Mitarbeitende dadurch Wissen darüber erlangen, wie die internen Strukturen

und Abläufe in ihrem Unternehmen sind und daher effektiver in den eigenen Bereichen agieren können (IP 4, Pos. 202-205).

„Wenn ich da sehr gutes Feedback bekomme, das ist das, was mich eigentlich am meisten motiviert. Zum Beispiel, wenn mir in der Zusammenarbeit dann jemand sagt, dass wir das Profil zwar ein bisschen schärfen müssen, aber ich sonst alles richtig gemacht oder verstanden habe. Es ist eine professionelle Zusammenarbeit, und wenn ich rasch Rückmeldungen erhalte auf Fragen, E-Mails oder Profile, was mich motiviert weiterzuarbeiten.“ (IP 3, Pos. 195-197)

Für das persönliche Kompetenzerleben wird regelmäßiges Feedback zur eigenen Arbeitsleistung von den Remote-Mitarbeitenden als wertvoll angesehen (IP 10, Pos. 560-657).

„Und nun in Remote, da zählt mehr die Leistung. Mir kommt vor, es wird schon gesehen, was man arbeitet, so habe ich das Gefühl. Es wird doch sehr wertgeschätzt, einfach, weil auch meine Vorgesetzte, muss ich sagen, sehr reflektiert ist.“ (IP 8, Pos. 232-235)

Bei fehlendem Feedback wird von einer demotivierenden Wirkung berichtet und auch der Wunsch danach geäußert (IP 9, Pos. 288-291).

„Ich brauche auch externe Beobachtung, damit ich mich besser und motiviert fühle. Alles, was durch Spontaneität passiert. Ich möchte jemanden fragen können und dann will ich diese Rückmeldung schnell haben. Ich will nicht warten, bis mir jemand dann nach Stunden antwortet.“ (IP 2, Pos. 271-272)

„Da war einer der Fehler eben, dass die Anwesenheit zählt und nicht die Leistung. Dafür gab es auch keine Wertschätzung oder wenig Wertschätzung und selbst wenn gute Arbeit geleistet wurde, bezog sich das Lob nicht auf den Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin selbst. Also das Lob wurde nicht an die:den verantwortliche:n Mitarbeiter:in übergeben. Es ist nicht gesagt worden, dass die:der das geleistet hat, sondern die Vorgesetzte hat das an sich gerissen und gesagt ‚Ich hab das gemacht‘ und so was. Es wurde sehr viel weggenommen eigentlich, auch die Freude am Arbeiten und Motivation.“ (IP 8, Pos. 238-245)

Die Remote-Mitarbeitenden beschreiben einen entsprechenden, persönlich initiierten Einsatz, um alle notwendigen Mittel und das benötigte Wissen zu haben, die es zur effektiven Verrichtung der eigenen Tätigkeiten in der Remote-Arbeit braucht, um kompetent am Projekterfolg mitwirken zu können (IP 4, Pos. 157-159).

„Jetzt ist es halt so, dass du durch die Remote-Arbeit irgendwie immer erreichbar bist. Ich zumindest. Ich bekomme alle Mitteilungen auch auf meine Smartwatch und auf mein Handy, beziehungsweise habe ich ja meinen Rechner oft an. Es ist schon öfter so, dass ich vom zeitmäßigen her meistens mehr arbeite. Das ist so, das ist Fakt.“ (IP 10, Pos. 675-682)

Dazu werden die flexiblen Arbeitszeiten nicht nur für den persönlichen Vorteil interpretiert (Jobst-Jürgens, 2020b, S. 35), sondern es wird auch auf die Kolleg:innen und das Unternehmen geachtet (IP 8, Pos. 298-308).

„Vor allem mit der freien Zeiteinteilung ist es so, dass auch niemand wirklich Rücksicht darauf nimmt, wie spät es ist, wenn man sich meldet, weil man etwas von einer:inem Kolleg:in braucht. Ich bekomme daher auch am Abend oder am Wochenende manchmal Nachrichten oder Anrufe. Das heißt nicht, dass ich arbeiten muss, aber ich mache es dann gerne, weil wir uns persönlich verstehen. Ich kann mich nicht erinnern, dass ich das auch bearbeitet habe, als ich noch nicht so viel Kontakt zu den anderen hatte. Da hat mich das mehr gestört als jetzt. Jetzt fühlt es sich eher so an, als würde man es für eine:n Freund:in machen oder zumindest so, als wenn man der:dem Nachbar:in noch abends mal etwas hilft. Wenn das so ein freundschaftlich-kollegiales Verhältnis ist, dann macht man vermutlich auch eher mal etwas mehr oder lieber. Auch außerhalb der regulären Zeiten. Als wir uns tatsächlich nur remote kannten, war ich, wenn ich gerade bei den Kindern war oder privat unterwegs, offline und nicht erreichbar und dann mussten die Kolleg:innen auch mal warten.“ (IP 5, Pos. 209-215)

„Also das, was ich sagen kann, ist, dass die Remote-Arbeit, gerade wenn es stressig ist, schon sehr wertvoll ist. Die Fahrzeit entfällt, so wie es eben bei mir ist, sind das eine Stunde mindestens hin und auch wieder retour. In dieser Zeit kann ich durch die Remote-Arbeit schon produktiv sein.“ (IP 7, Pos. 312-313)

In der Remote-Arbeit wird durch die interviewten Mitarbeiter:innen immer wieder der Vorteil erwähnt, ungestört und konzentriert arbeiten zu können und dadurch die eigenen Aufgaben zur Zufriedenheit auszuführen (IP 1, Pos. 24-25; IP 5, Pos. 380; IP 7, Pos. 150-152).

„Da, wo man eher alleine irgendwas vollzieht oder vollbringt oder entwickelt, kommt der Flow besser, wenn ich alleine herumsitze im Home-Office und nicht gestört bin.“ (IP 1, Pos. 30)

„Dadurch, dass wir in einem anderen Unternehmen untergemietet waren, war das eigentlich problematischer als von zu Hause zu arbeiten. Vom Lärmpegel her. Davor haben wir schon monatelang remote gearbeitet und da waren wir einfach an die viele

Stille gewohnt. Man kann konzentrierter arbeiten und im Büro, mit allen anderen, wird man ständig unterbrochen.“ (IP 8, Pos. 114-118)

„Wenn du das jetzt aber remote hast, dann kann es manchmal ein echter Vorteil sein, dass du dann da allein sitzt. Da ist es sehr ruhig und du resümierst dann früher schon und intensiver und reflektierst das vielleicht sogar noch besser, als wenn du jetzt irgendwo drinsitzt.“ (IP 10, Pos. 560-567)

Dabei wird betont, dass es eine gewisse Selbstdisziplin benötigt, um weder zu viel zu arbeiten noch sich zu stark ablenken zu lassen. Hier werden die Rückschlüsse auf die Eigenverantwortung und Eigeninitiative, die in Kapitel 4.2.2 erläutert wurden, bestätigt und in diesem Zusammenhang nochmals vertieft (IP 2, Pos. 213-215; IP 3, Pos. 328-323; IP 6, Pos. 294-297; IP 7, Pos. 266-269).

„Beim Home-Office geht mehr weiter, durch weniger Ablenkung. Ist man aber hundert Prozent im Home-Office, dann findet man auch immer wieder Ablenkung. Einerseits indem man mit Kollegen redet, jemanden aktiv kontaktiert, nur um mit dem über Persönliches zu reden. Mir ist das meistens dann irgendwie zu blöd und da finde ich, ist der Rahmen falsch. In Präsenz würde ich das sicher mehr machen, weil ich das einfach könnte. Da steht man dann bei der Kaffeemaschine und plaudert. Ich kann mir gut vorstellen, dass man durchaus dann irgendwie auch auf private Themen umschwenkt. Da sehe ich zwischen Präsenz- und Remote-Arbeit sicher einen Unterschied.“ (IP 1, Pos. 398-392)

„Es war am Anfang für mich auch Teil des Lernprozesses, dass ich, auch wenn ich zu Hause bin, Arbeitszeiten habe und nicht den ganzen Tag den Laptop laufen habe oder erreichbar bin. Aber auch, dass ich mich nicht ablenken lasse vom Haushalt oder der Nachbarin, die einen Kaffee trinken will.“ (IP 5, Pos. 365-368)

4.4.3 Autonomie

Jene Verhaltensweisen, die intrinsisch motiviert sind, sind nach Deci & Ryan (1993) mit den menschlichen Bedürfnissen nach Kompetenz und Autonomie eng verbunden und werden sowohl durch das aktive Erleben von Kompetenz und Autonomie beeinflusst, währenddessen sie gleichzeitig dazu beitragen, diese Gefühle zu fördern. Eine unterstützende soziale Umgebung trägt folglich dazu bei, intrinsische Motivation zu fördern, indem sie die Bedürfnisse nach Kompetenz und Autonomie unterstützt (Deci & Ryan, 1993, S. 230). Nachdem die Inhalte der Interviews die Bedeutung von sozialer Eingebundenheit und Kompetenzzempfinden bereits unterstreichen, wird auch positiv von der

empfundene Autonomie im Arbeitskontext durch die Remote-Mitarbeiter:innen berichtet.

Autonomie wird von den Remote-Mitarbeiter:innen keinesfalls als Alleinsein interpretiert, sondern impliziert das Vorhandensein von freien Wahlmöglichkeiten und selbst Entscheidungen treffen zu können.

„Das ist wirklich die Freiheit, die man dann remote hat. Ich habe auf alles Zugriff von zu Hause aus und jederzeit. Von daher ist das überhaupt kein Problem und das ist tatsächlich das, was ich wirklich zu lieben gelernt habe.“ (IP 4, Pos. 73-75)

Eine Arbeitsumgebung, die das autonome Arbeiten unterstützt, während es an den richtigen Stellen die Kompetenzen fördert (Deci & Ryan, 1993, S. 234), motiviert die Remote-Mitarbeitenden nachhaltig (IP 6, Pos. 261-262).

„Ich finde, dass ich daheim meist motivierter bin als zuvor in meiner Bürotätigkeit. Insofern, weil ich durch die freie Zeiteinteilung den Vorteil habe, dass, wenn wirklich keine Arbeit da ist, ich dann auch etwas im Haushalt erledigen kann und nicht dasitzen und warte, dass der Tag vergeht. Meine Freiheit motiviert mich, da ich das Gefühl habe, den Alltag besser im Griff zu haben und allen Aufgaben mehr gerecht werden zu können.“ (IP 5, Pos. 375-377)

Vor allem die Tatsache, dass sich das Privatleben besser mit dem Arbeitsalltag vereinbaren lässt und somit Stress reduziert werden kann, schildern die Remote-Mitarbeitenden häufig als motivationssteigernde Komponente (IP 5, Pos. 381-382; IP 7, Pos. 318-320; IP 8, Pos. 434-442).

„Also das, was ich sagen kann, ist, dass die Remote-Arbeit, gerade wenn es stressig ist, schon sehr wertvoll ist. Die Fahrzeit entfällt, so wie es eben bei mir ist, sind das eine Stunde mindestens hin und auch wieder retour. In dieser Zeit kann ich durch die Remote-Arbeit schon produktiv sein.“ (IP 7, Pos. 312-313)

Die gewonnene Zeit durch flexible Arbeitsbedingungen, den Wegfall langer Anfahrtszeiten und weniger Stress im Alltag wird von den Remote-Mitarbeitenden dann in der Praxis auch dafür genutzt, um sich mit anderen Kolleg:innen auszutauschen, den Kontakt zu suchen und sich über Projekte, aber auch informell zu unterhalten (IP 4, Pos. 69-71; IP 5, Pos. 362-363; IP 9, Pos. 176-178).

Auch die Entscheidungsfreiheit, wenn man möchte, am Standort arbeiten zu können, um sich mit den Kolleg:innen persönlich zu treffen und zu unterhalten, wird als motivationssteigernd angesehen (IP 1, Pos. 400-402; IP 2, Pos. 262).

„Jetzt arbeite ich bei einem anderen Unternehmen und hier bin ich auch fast immer im Home-Office, kann aber, wenn ich will, auch ins Büro gehen. Jetzt würde ich sagen, das passt mir besser so. Wenn ich sowohl mein Team hier vor Ort sehen kann als auch zu Hause bleiben kann.“ (IP 2, Pos. 186-188)

In direktem Bezug auf Kommunikation und informellen Austausch zeigt sich, dass Autonomie unter den Remote-Mitarbeitenden einen gewissen Stellenwert einnimmt. Die Interviewpartner:innen empfinden, dass bewusster entschieden werden kann, zu welchem Zeitpunkt dieser passend und gewünscht ist (IP 1, Pos. 36-37; IP 7, Pos. 150-152; IP 8, Pos. 532-539).

„Es ist schon mal nett, wenn man mit Kolleg:innen redet, aber teilweise fallen dann auch Gesprächsthemen an, auf die ich verzichten kann. Jedes Gespräch ist ein Nice-To-Have, aber viele auch überflüssig.“ (IP 1, Pos. 398-399)

„Remote habe ich den Vorteil, dass ich weniger Small-Talk machen muss. Mir ist das recht entgegengekommen. Das fand ich immer ganz schrecklich, wenn in der Küche oder bei der Kaffeemaschine wer stand, den ich gar nicht leiden kann und ich musste dann mit der:dem reden.“ (IP 9, Pos. 203-204)

Alle drei universellen psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen, welche in der Selbstbestimmungstheorie nach Deci & Ryan (1993) aufgegriffen werden, werden von Remote-Mitarbeitenden in der Praxis als motivationsfördernd empfunden und eng miteinander verbunden erlebt. Das Gefühl, eigenverantwortlich und selbstbestimmt zu handeln und auch handeln zu können, hat ebenso eine große Bedeutung wie die Eingliederung in das Unternehmen, die Kultur und die Teams. Ab dem Onboarding wird die Möglichkeit der Beanspruchung von Hilfeleistung, ausreichend Fähigkeiten zur Erfüllung des eigenen Aufgabenbereichs, aber auch gewissen charakterlichen Kompetenzen, wie in Abschnitt 4.2.2 erläutert, ein enormer Stellenwert zugeschrieben. Hochwertige soziale Interaktionen zum richtigen Zeitpunkt stärken dabei das In-Group-Gefühl (Deci & Ryan, 1993, S. 229). Die Qualität der Motivation hängt in der Arbeitspraxis von der zufriedenstellenden Befriedigung aller drei genannten Bedürfnisse ab. (Ryan & Deci, 2000, S. 73).

5 Diskussion und Schlussfolgerung

Im nachfolgenden Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Analyse zusammengefasst und auf Basis der im theoretischen Rahmen erarbeiteten Literatur interpretiert. Anschließend erfolgt eine Diskussion der generierten Informationen mit Implikationen für die Praxis in Unternehmen mit Remote-Mitarbeitenden. Die empirische Vorgehensweise wird im Abschnitt 5.3 Limitationen reflektiert sowie ein Ausblick für weiterführende Fragestellungen und mögliche anknüpfende Forschungsarbeiten gegeben.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Im abschließenden Kapitel der vorliegenden Forschungsarbeit erfolgt im Rahmen der Diskussion die Beantwortung der zugrunde liegenden Forschungsfrage auf Basis der erhobenen und ausgewerteten Daten. Dabei wird der Bezug zum theoretischen Rahmen nochmals fokussiert aufgezeigt.

Ziel der Arbeit war es, herauszufinden, welchen Stellenwert der informelle Austausch bei Remote-Mitarbeitenden einnimmt und welchen Einfluss dieser auf das empfundene In-Group-Gefühl sowie die subjektiv wahrgenommene Arbeitsmotivation hat. Die Ergründung, wie informeller Austausch in der Praxis stattfindet und welche Kommunikationsstrategien angewandt werden, standen im Fokus der Datenerhebung. Die Forschungsfrage lautete:

Wie nehmen Remote-Mitarbeitende in österreichischen Industrieunternehmen in der Praxis den informellen Austausch wahr? Welchen Einfluss hat dieser auf das empfundene In-Group-Gefühl und steht dies in einem Zusammenhang mit der persönlichen Arbeitsmotivation?

Zur Sammlung von Informationen wurde eine empirische qualitative Analyse auf Basis eines erzählgenerierenden Interviewleitfadens mit zehn Interviewpartner:innen, die sich in Remote-Dienstverhältnissen befinden, in einem Zeitraum von drei Wochen umgesetzt.

Die Analyse der problemzentrierten Online-Interviews erfolgte anhand einer softwaregestützten Inhaltsanalyse und zeigt, dass bei Remote-Mitarbeitenden die Entstehung von sozialen Kontakten und informellen Netzwerken aktiv gefördert werden soll. Dies bestätigt vorangegangene bestehende Forschungsergebnisse (Ilter et al., 2023; Kauffeld et al., 2016; Mäkikangas et al., 2022; Viererbl et al., 2022). Sowohl Unternehmen wie auch Mitarbeiter:innen sind dazu angehalten, von Beginn des Dienstverhältnisses an,

proaktive Maßnahmen zu setzen, um die sozialen Beziehungen entstehen zu lassen, welche einen wesentlichen Einfluss auf das persönliche In-Group-Gefühl haben.

Da als In-Group nicht nur Kolleg:innen aus dem eigenen Team oder der eigenen Abteilung durch erleichterten automatischen Kontakt im Büro angesehen werden, sondern es aufgrund der körperlichen Abwesenheit aus dem gesamten Unternehmen für jeden Beziehungsaufbau die gleiche Hemmschwelle zu überwinden gilt, zeigt sich eine ausgeweitete Möglichkeit zur Entstehung von In-Groups in den Betrieben mit Remote-Arbeitskräften. Dies reflektiert die dynamischen Beziehungen, welche durch ein Remote-Arbeitsumfeld entstehen können. Richtig genutzt kann dies zu einer umfassenderen gemeinsamen Identität innerhalb von Unternehmen beitragen.

Das Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit in Form von privaten Gesprächen, dem Teilen und Besprechen von beruflichen und persönlichen Ereignissen sowie einem Meinungsaustausch besteht auch bei Remote-Mitarbeiter:innen und trägt wesentlich zur individuellen Arbeitsmotivation und zum subjektiven Kompetenzzempfinden bei. Ermöglicht wird der Kontakt zumeist durch gemeinsame Arbeitsprojekte, welche regelmäßigen Austausch erfordern und somit auch eine Brücke für privatere Themen sowie gegenseitiges Kennenlernen legen. Dieser Erstkontakt wird in der zukünftigen Zusammenarbeit aufgrund des entstandenen Vertrauens, welches in enger Verbindung mit der Fähigkeit, eine Person aufgrund gemeinsamer Erfahrungen einschätzen zu können, gesehen wird, auch ohne Überschneidungen in Projekten erhalten und wirkt sich positiv auf das In-Group-Gefühl aus.

Der Aufbau einer Vertrauensbasis wird in der Praxis als langwieriger als bei Präsenz-Dienstverhältnissen wahrgenommen, da Kontaktmöglichkeiten in reduzierter Form erlebt werden und die Urteilsfähigkeit von Remote-Mitarbeitenden über das Gegenüber eine wichtige Rolle in der Vertrauensbildung einnimmt. Die Remote-Mitarbeiter:innen berichten davon, dass persönliche Begegnungen, ein Präsenz-Onboarding oder ein gemeinsames Kennenlernen am Standort dazu beitragen können, Kolleg:innen rascher einschätzen zu können und dadurch die erste Hemmschwelle für erneute Kontaktaufnahmen und intensiveren Austausch abzubauen.

Unternehmensinterne Tools zur Vernetzung werden gerne für private Chats und Unterhaltungen mit bereits bekannten Teammitgliedern genutzt. Dabei sprechen die Remote-Mitarbeiter:innen von der enormen Wichtigkeit einer proaktiven Persönlichkeit und dem persönlichen Interesse an den Kolleg:innen, dem Unternehmen und der Kultur. Diese Komponenten sind ebenso von Bedeutung für die erfolgreiche Wissensvermittlung und die Vermeidung von Informationsverlust durch die körperliche Abwesenheit. Hierbei wird

von den Remote-Mitarbeiter:innen ebenfalls Wert auf passende, vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Maßnahmen wie Datenbanken verwiesen und auch die eigenverantwortliche und aktive Nutzung dieser Tools als förderlich für eine gute und motivierte Zusammenarbeit hervorgehoben. Dies legt eine Brücke, um das Grundbedürfnis des Kompetenzerlebens nach Deci & Ryan (1993) zu befriedigen.

In diesen, von den Interviewpartner:innen geschilderten Vorgängen, findet sich auch die Verknüpfung zu den drei Grundannahmen der Social Identity Theory nach Tajfel und Turner (1986) wieder. Im Prozess des Kennenlernens und der laufenden Pflege von informellen Netzwerken werden das Streben nach Selbstwertgefühl der Individuen, die Wertkonnotationen sozialer Gruppen und die Bewertung der eigenen Gruppe durch Vergleiche mit anderen Gruppen ermöglicht (Tajfel & Turner, 1986, S. 16).

Weiter berichten die Remote-Mitarbeitenden, dass in der Praxis ein In-Group-Gefühl durch gemeinsame Ziele und Zusammenhalt bei den zu bewältigenden Aufgaben erzeugt wird. Zusammen Erfolge und Misserfolge zu erleben, sich auch miteinander zu ärgern, sich gegenseitig zu unterstützen und sich regelmäßig in den Besprechungen auszutauschen, ist wichtig für ein motivationsförderndes Arbeitsumfeld. Dadurch wird wiederum das Vertrauen untereinander aufgebaut, welches in der Zusammenarbeit als wichtig erlebt wird, da die Arbeitsleistung vor Ort gesehen und kontrolliert werden kann, was im reinen Remote-Arbeitsumfeld nur erschwert möglich ist.

Die Schilderungen der Remote-Mitarbeitenden lassen hier Rückschlüsse auf die drei theoretischen Prinzipien nach Tajfel und Turner (1986) erkennen. In den oben genannten Situationen findet eine soziale Kategorisierung statt. Die Remote-Mitarbeitenden sehen sich als Teil des Unternehmens, indem sie die Erfolge und Misserfolge in Gesprächen mit Kolleg:innen gemeinsam interpretieren. Sie identifizieren sich als zum Projekt zugehörig und möchten gute Ergebnisse erzielen. Dabei können auch Vergleiche mit anderen Teams, Unternehmen oder Projekten als Maßstab dienen (Tajfel & Turner, 1986, S. 16f.).

Um das Kompetenzerleben von Remote-Mitarbeitenden zu fördern und diese zu motivieren, wünschen sich diese laufendes Feedback zur eigenen Leistung sowohl von Vorgesetzten wie auch von Kolleg:innen und externen Partner:innen. Dieses wird auch gerne an andere Projektbeteiligte in informellen Gesprächen weitergegeben und somit kann es als Vergleichsbasis mit anderen Teams oder Unternehmen herangezogen werden.

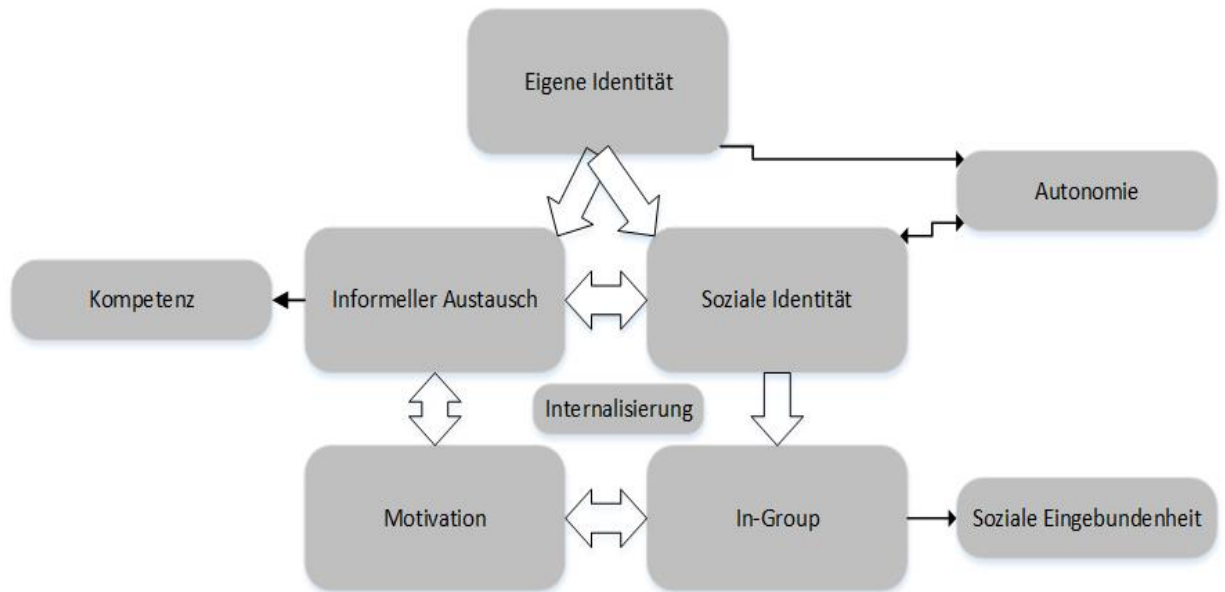
Neben dem Wunsch nach sozialer Verbundenheit, welcher durch den informellen Austausch und das erzeugte In-Group-Gefühl befriedigt wird, und dem damit eng

zusammenhängenden Bedürfnis nach persönlichem Kompetenzerleben durch gute Wissensweitergabe und Rückmeldungen zu den persönlichen Tätigkeiten, ist auch die Komponente der Autonomie für die Arbeitsmotivation der Remote-Mitarbeiter:innen von Bedeutung. Vor allem die Flexibilität, welche Stress im Alltag reduziert und es ermöglicht zu individuellen Zeitpunkten effektiv zu arbeiten, wird in den Interviewergebnissen ersichtlich. Die Autonomie in der zeitlichen Gestaltung der Arbeitstätigkeit wird bei erfolgreicher Bildung einer sozialen Identität und einem Verbundenheitsgefühl mit dem Unternehmen beziehungsweise dem Team gerne auch für informellen Austausch genutzt oder an das Unternehmen zurückgespiegelt. Die Remote-Mitarbeiter:innen sind dann motiviert, auch außerhalb der eigentlich definierten Arbeitszeiten Aufgaben zu verrichten oder Kolleg:innen zu unterstützen, wenn diese wissen, dass an anderer Stelle private Tätigkeiten autonom und auf Vertrauensbasis in den Vordergrund gestellt werden können. Autonomie wird somit nicht darin verstanden, alleine zu sein, sondern effektiv mit der Umwelt, den Kolleg:innen und den Vorgesetzten interagieren zu können und dabei frei in der Wahl der Art und des Zeitpunkts der Verrichtung des Handelns zu sein.

Die Befragten schildern Unterschiede bei den persönlichen Erfahrungen in der Praxis. Während einige Remote-Mitarbeiter:innen ihre Sichtweise noch durch erlebte Missstände im eigenen Unternehmen schildern, berichten andere Interviewpartner:innen bereits von einer guten Integration von Remote-Mitarbeitenden in die Unternehmenskultur.

Durch die Auswertung ergibt sich ein Kreislauf, der die Motivationssteigerung bei Remote-Mitarbeitenden durch stattfindenden informellen Austausch beschreibt.

Abbildung 4: Zusammenhang von informellem Austausch und Arbeitsmotivation bei Remote-Arbeit



Anmerkung: Eigene Darstellung

In der Praxis trägt informeller Austausch zur Entstehung einer sozialen Identität bei, wodurch neue Teammitglieder in die In-Group involviert und integriert werden. Die Remote-Mitarbeitenden identifizieren sich durch gemeinsame Arbeitsprojekte und Ziele sowie durch in informellen Gesprächen entdeckte andere Gemeinsamkeiten selbst mit der Gruppe und empfinden ein Gefühl von sozialer Eingebundenheit. Sind die Kolleg:innen motiviert zum Unternehmenserfolg beizutragen und die Aufgaben eigenverantwortlich und ergebnisorientiert durchzuführen, wird dieses Gruppenverhalten durch Internalisierung übernommen und ebenfalls mit Motivation an die Tätigkeiten herangegangen.

Um sich kompetent den eigenen Aufgaben widmen zu können, wird bei einer guten Vertrauensbasis, Kommunikationsstruktur und entsprechender Motivation um Hilfe gebeten, wenn diese benötigt wird. Dies führt dazu, dass das Kompetenzzempfinden in diesen Austauschsituationen gestärkt und aufrechterhalten wird. Bei diesen informellen Gesprächen erhalten Remote-Mitarbeitende Feedback zu ihrer Arbeit, was wiederum die Motivation aufrechterhält und auch gerne an andere In-Group-Mitglieder weitergegeben wird. Hier wird weiter die Basis des autonomen Arbeitens durch Kompetenzzempfinden gefördert, da es für Remote-Mitarbeitende wesentlich ist, eigenverantwortlich den eigenen Aufgaben nachkommen zu können.

Die Autonomie findet sich daher sowohl im Bereich der eigenen Identität, zum Beispiel dadurch, dass sich private Aufgaben durch die erzielte Work-Life-Balance vereinfacher umsetzen lassen, als auch in der sozialen Identität, durch die Tatsache, dass Vertrauen und Verlässlichkeit innerhalb der In-Group weitergegeben werden, wenn diese erst entstanden sind. Die eigene Identität und die soziale Identität befinden sich dann im Einklang und es können in der Remote-Arbeit wie auch in der beruflichen und privaten Zeiteinteilung, freier Wille und Wahlmöglichkeiten empfunden werden.

Aus den erhaltenen Ergebnissen und der erfolgten Interpretation können mögliche Implikationen für die Praxis abgeleitet werden.

5.2 Diskussion und Implikationen für die Praxis

Die umfangreichen Ergebnisse der durchgeführten Studie besitzen einen praktischen Nutzen für Unternehmen, die Remote-Mitarbeiter:innen beschäftigen oder diese Arbeitsform einführen möchten. Durch autonome Bedingungen, die von den Remote-Mitarbeitenden wahrgenommen werden, sinkt der Alltagsstress und es bleibt mehr Zeit, sich dem Austausch und dem Beziehungsaufbau zu widmen. Dazu sollten Unternehmen Tools anbieten, die die Kommunikation unter den Teammitgliedern erleichtern und fördern. Remote-Mitarbeitende empfinden die soziale Interaktion und den Vertrauensaufbau bei der Remote-Arbeit schwieriger als in Präsenz-Dienstverhältnissen und berichten von Hemmschwellen und Herausforderungen, die durch die räumliche Trennung vorhanden sind. Ein Bewusstsein dafür sollte innerhalb der Unternehmen vorhanden sein und dazu führen, dass die Mitarbeitenden gute Bedingungen für die Pflege von sozialen Kontakten am Arbeitsplatz vorfinden. Dabei kann es behilflich sein, gezielt Maßnahmen zu setzen, um die Zusammenarbeit zwischen den Remote-Kolleg:innen zu erleichtern wie zu stärken und somit die Bedingungen zur positiven Erfüllung der drei theoretischen Prinzipien der Social Identity Theory nach sozialer Kategorisierung, sozialer Identifikation und dem sozialen Vergleich zu ermöglichen.

Bei der Auswahl der Remote-Arbeitskräfte empfiehlt es sich, nach offenen und interessierten Persönlichkeiten zu suchen und beim Recruiting auf diese Charaktermerkmale zu achten. Es kann angenommen werden, dass Eigeninitiative und ein proaktiver Kommunikationsstil eine gute Basis für die erfolgreiche Remote-Arbeit bilden. Denkbar ist, dass diese Eigenschaften für eine Person gute Voraussetzungen darstellen, um die drei Grundannahmen nach Tajfel und Turner (1986), dem Streben nach Selbstwert, der guten Wertkonnotation der sozialen Gruppenzugehörigkeit und der erfolgreichen Vergleiche der In-Group mit anderen Gruppen zu erfüllen.

Diese Eigenschaften unterstützen nicht nur bei der Pflege von sozialen Kontakten, der Bildung einer übergreifenden Unternehmenskultur und eines In-Group-Gefühls, sondern stellen auch eine Schutzmaßnahme gegen Kompetenzverlust, eine der Motivationsfaktoren nach Deci und Ryan (1993), dar. Informationen, die durch die fehlende körperliche Präsenz sowie die ausbleibende spontane Wissensvermittlung durch zufällige Begegnungen verloren gehen, gilt es durch aktives Nachfragen und Einholen von Wissen durch die Remote-Arbeitenden, unter anderem durch informellen Austausch, stattfinden zu lassen. Es besteht in der Remote-Arbeit der Bedarf, nach Hilfe proaktiv zu fragen, um den eigenen Tätigkeiten effektiv nachgehen zu können. Es gilt hier für Unternehmen, die Grundbedürfnisse für menschliche Motivation, Autonomie und Selbstbestimmung sowie Kompetenzerfinden durch soziale Beziehungen (Deci & Ryan, 1993) und Austausch im Rahmen von Feedback und Informationsweitergabe zu fördern und die Rahmenbedingungen entsprechend zu gestalten. Die Bildung einer positiven sozialen Identität und die soziale Identifikation mit der In-Group (Tajfel & Turner, 1986) sollen bei Remote-Mitarbeitenden genauso angesprochen werden wie bei Präsenz-Mitarbeitenden.

Das richtige Teamgefüge soll als wichtige Ressource für Motivation betrachtet werden und daher alle drei Motivationshintergründe nach Deci und Ryan (1993) befriedigt werden. Eine erleichterte Kommunikation sollte daher zur gängigen Praxis innerhalb der Teams und des Unternehmens werden und mit zielgerichteten Maßnahmen ein Fokus darauf gelegt werden, neue Mitglieder gezielt, unter Berücksichtigen der Grundannahmen der Social Identity Theory und der zugehörigen theoretischen Kontinua, zu integrieren sowie den Teamspirit von bestehenden Mitarbeitenden weiterzugeben. Dies erfordert bei der Einführung von Remote-Arbeitsplätzen eine Anpassung der Unternehmenskultur und eine strukturierte Einarbeitung und Eingliederung der Remote-Mitarbeiter:innen in die bestehenden Teams. So lassen sich die Grundbedingungen für eine offene Gesprächskultur und eine solide Vertrauensbasis, welche wesentlich in der Remote-Arbeit sind, ermöglichen. Unterstützend dazu ist es hilfreich, dennoch die Möglichkeit von persönlichen Treffen anzubieten. Einerseits entstehen den Berichten der Interviewpartner:innen zufolge auf diese Weise leichter und schneller soziale Verbindungen, andererseits stärkt die Wahlmöglichkeit remote oder am Standort zu arbeiten die empfundene Autonomie.

5.3 Limitationen und Ausblick

Die Forschungsfrage dieser Arbeit wurde durch das qualitative Forschungsdesign mit Schilderungen von Remote-Mitarbeitenden aus der Praxis umfassend beantwortet.

Durch den Leitfaden konnten in den Interviews die Gespräche so gesteuert werden, dass zahlreiche Aussagen sich gegenseitig bestätigen und Überschneidungen eine Bandbreite an komplexen Schlussfolgerungen liefern. Trotz des klar eingegrenzten Untersuchungsgebietes, auf welches während der Gesprächsführung immer wieder zurückgeführt wurde, wird durch die zahlreichen erhaltenen Informationen die Vielschichtigkeit des informellen Austauschs, den damit verbundenen Zusammenhängen mit dem empfundenen In-Group-Gefühl und der damit in Verbindung stehenden individuellen Arbeitsmotivation sichtbar. Die präsentierten Darstellungen der erhaltenen Ergebnisse tragen dazu bei, einen umfassenden Einblick in verschiedene Facetten und Dynamiken informeller Interaktionen im Remote-Arbeitsumfeld zu ermöglichen. Die zusätzlich generierten Informationen untermalen die Annahme, dass wesentliche Verflechtungen zwischen Remote-Arbeit, Social Identity Theory und Arbeitsmotivation in der Praxis bestehen. Basierend auf diesen Erkenntnissen werden Möglichkeiten eröffnet, nun spezifischere Untersuchungen zu den einzelnen Komponenten und den Verflechtungen durchzuführen. Gefundene Aspekte der Relevanz sowie der Auswirkungen des informellen Austauschs in Remote-Arbeitsverhältnissen ermöglichen eine detailliertere Analyse der einzelnen Aspekte, um vertiefte Einblicke zu erhalten und die Komplexität der Zusammenhänge noch besser zu erklären.

Für die Forschungsarbeit wurden Remote-Mitarbeitende aus Industriebetrieben mit untergliederten Abteilungen innerhalb der Organisationsstruktur und sich überlappenden Projektthemen interviewt. Die Rahmenbedingungen dieser Remote-Mitarbeiter:innen bieten in den internen Unternehmens- und Arbeitsstrukturen viele Überschneidungspunkte der Mitarbeiter:innen durch gemeinsame Arbeitsprojekte. Die Ergebnisse stützen daher auf Aussagen von Remote-Mitarbeitenden, die in Teams eingegliedert sind und auch außerhalb der eigenen Projektteams mit anderen Mitarbeiter:innen in Kontakt treten müssen, um sich den eigenen Aufgaben effektiv annehmen zu können. Unternehmen, die diese Aufgabenteilung und interne Abstimmung nicht in den Arbeitsprozess integriert haben, wie Callcenter, werden im Forschungsdesign nicht berücksichtigt und könnten zu anderen Befunden führen. Auch in der Remote-Tätigkeit bei selbstständigen Personen oder Freelancern gestalten sich die Grundbedingungen anders. Die Ergebnisse zur Motivationsförderung durch informellen Austausch können hier nicht generalisiert angewandt werden und gleich auf alle Branchen und Organisationen übertragen werden.

Generell können aufgrund der Samplegröße von zehn Remote-Mitarbeiter:innen wenig repräsentative Rückschlüsse auf die Gesamtheit aller Remote-Mitarbeitenden in österreichischen Industriebetrieben gezogen werden. Es wurde zwar bei der Auswahl der

Gesprächspartner:innen auf die Ausgeglichenheit der Geschlechter, Altersgruppen und Tätigkeitsbereiche geachtet, doch ist die Vielfalt aller Charaktere nicht durch eine Samplegruppe in dieser kleinen Dimension darstellbar.

Es zeigte sich während der Datenerhebung, dass die Gegebenheiten in den Industriebetrieben stark variieren. Einige Personen erzählten aus den positiven Erfahrungen und schilderten tatsächlich erlebte Beispiele aus der Praxis, während andere in Unternehmen mit eher ungünstigeren Rahmenbedingungen beschäftigt sind und mittels Wünschen und Verbesserungsvorschlägen ihre Wahrnehmung von gutem Kommunikationsverhalten und der Auswirkung von informellem Austausch auf die persönliche Arbeitsmotivation darlegten. Es bleibt dadurch die Frage offen, ob die Bedürfnisse dieser Remote-Mitarbeiter:innen in der Praxis tatsächlich durch die Umsetzung dieser Forderungen befriedigt wären. Es wurden Vergleiche aufgrund von Selbsteinschätzungen und Vermutungen gezogen, wobei betont werden soll, dass dies zu Verzerrungen geführt haben kann.

Durch die generierten Forschungsergebnisse, die die Identifikation eines Zusammenhangs zwischen informellem Austausch, In-Group-Gefühl und Arbeitsmotivation zulassen, finden sich weitere Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten. Eine Ausweitung der Interviewstudie über ein größeres Sample ermöglicht genauere Resultate und hilft, die Ergebnisse zu verdichten. Zusätzliche Expert:inneninterviews bieten eine andere Perspektive und stellen die Möglichkeit dar, Fluktuationszahlen und Daten aus Mitarbeiter:innengesprächen zu berücksichtigen sowie umgesetzte Organisationsmaßnahmen und deren Auswirkungen ebenfalls in die Betrachtung miteinzubeziehen. Ergänzend bilden die erhobenen Daten eine gute Basis, um mittels Fragebogen die Erkenntnisse hinsichtlich Kommunikationsverhalten in den Punkten Intensität, genutzte Tools und Plattformen sowie Wunsch nach Autonomie, sozialer Eingebundenheit und Kompetenz aber auch zu spezifischen Situationen, die diese Faktoren stärken, auszubauen. Weitere Aufschlüsse zu diesen Themen können in Unternehmen in der Praxis dazu eingesetzt werden, die Maßnahmen zur Integration von Remote-Mitarbeiter:innen noch zielgerichteter umzusetzen.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Während der Vorbereitung dieser Arbeit benutzte ich Scispace unter <https://typeset.io> um geeignete wissenschaftlich relevante Papers zur Forschungsfrage zu evaluieren, welche danach selbst vor der tatsächlichen Berücksichtigung in der Arbeit gelesen und bewertet wurden sowie DeepL für die Übersetzung von ausgewählten Texten. Nach der Verwendung dieses Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Andrews, Dr Shawn (2019). Council Post: Leadership, Gender And The Power Of In-Group Bias. Forbes. Online: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/11/21/leadership-gender-and-the-power-of-in-group-bias/> [Abruf am 31.08.2023].
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. Online: https://www.pedocs.de/front-door.php?source_opus=11173 [Abruf am 25.12.2023].
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2008a). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(1), 14–23.
- Deci, Edward L./Ryan, Richard M. (2008b). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185.
- Donnelly, Rory/Johns, Jennifer (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 84–105.
- Fay, Martha J. (2011). Informal communication of co-workers: a thematic analysis of messages. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 6(3), 212–229.
- Fay, Martha J./Kline, Susan L. (2012). The Influence of Informal Communication on Organizational Identification and Commitment in the Context of High-Intensity Telecommuting. *Southern Communication Journal*, 77(1), 61–76.
- Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.) (2022). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (14. Auflage, Originalausgabe). Reinbek bei Hamburg: rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Flüter-Hoffmann, Christiane/Traub, Patricia (2023). Menschen mit Behinderungen im Homeoffice: Erleichterung für die Inklusion? Eine Gegenüberstellung von Deutschland und einigen angelsächsischen Ländern. unveröffentlicht: IW-Report. Online: <https://www.econstor.eu/handle/10419/268664> [Abruf am 11.09.2023].
- Goodermote, Christina (2020). Remote onboarding and training of new program coordinators into the medical education office during Covid-19 social distance quarantine: process and recommendations. *Journal of Community Hospital Internal Medicine Perspectives*, 10(5), 399–401.
- Hofstede, Geert (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). Online:

- <https://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8> [Abruf am 30.08.2023].
- Ilter, Yasemin/Barth-Farkas, Faye/Ringeisen, Tobias (2023). Digitale Führungskommunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 54(2), 259–271.
- Jansen, Anne/Odoni, Mauro/Wombacher, Jörg (2019). Wie lassen sich die besten ehemaligen Auszubildenden im Unternehmen halten? Ansatzpunkte für ein erfolgreiches Retention Management der Generation Z. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 73(2), 193–202.
- Jobst-Jürgens, Vanessa (2020a). New Work als natürliche Reaktion auf gesellschaftliche Veränderungen. In *New Work: was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung* (S. 9–19). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Jobst-Jürgens, Vanessa (2020b). Studie: Bedürfnisse und Wünsche verschiedener Arbeitnehmergruppen und Generationen im Kontext „New Work“. In *New Work: was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung* (S. 21–147). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kauffeld, Simone/Handke, Lisa/Straube, Julia (2016). Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit. Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), 47(1), 43–51.
- Koppman, Sharon/Gupta, Amar (2014). Navigating the mutual knowledge problem: a comparative case study of distributed work. *Information Technology & People*, 27(1), 83–105.
- Kühn, Thomas/Witzel, Andreas (2000). The Problem-centered Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). Online: <https://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132> [Abruf am 08.10.2023].
- Kurz, Andrea/Stockhammer, Constanze/Fuchs, Susanne/Meinhard, Dieter (2009). Das problemzentrierte Interview. In Renate Buber/Hartmut H. Holzmüller (Hrsg.). *Qualitative Marktforschung* (S. 463–475). Wiesbaden: Gabler. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-9441-7_29 [Abruf am 17.10.2023].
- Liu, Lu/Van Essen, Harm/Eggen, Berry (2022). An exploratory study of how to design interventions to support informal communication in remote work. Nordic Human-Computer Interaction Conference. NordiCHI '22: Nordic Human-Computer Interaction Conference, Aarhus Denmark: ACM. Online: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3546155.3546673> [Abruf am 12.11.2023].
- Mäkikangas, Anne/Juutinen, Soile/Mäkinen, Jaana-Piia/Sjöblom, Kirsi/Oksanen, Atte (2022). Work engagement and its antecedents in remote work: A person-centered

- view. *Work & Stress*, 36(4), 392–416.
- Mayring, Philipp (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Auflage). Weinheim Basel: Beltz.
- Nerdinger, Friedemann/Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas (2008). Interaktion und Kommunikation. In *Arbeits- und Organisationspsychologie* Springer-Lehrbuch. (S. 61–74). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Online: http://link.springer.com/10.1007/978-3-540-74705-5_5 [Abruf am 29.12.2023].
- Plotnick, Linda/Hiltz, Starr Roxanne/Privman, Robin (2016). Ingroup Dynamics and Perceived Effectiveness of Partially Distributed Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 203–229.
- Reinders, Heinz (2012). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden*. unveröffentlicht: Oldenbourg Wissenschaftsverlag. Online: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1524/9783486717600/html> [Abruf am 17.10.2023].
- Richardson, Julia/Kelliher, Clare (2015). Managing visibility for career sustainability: a study of remote workers. *Chapters*, 116–130.
- Ryan, Richard M./Deci, Edward L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*.
- Schneider, Tomas (2020). Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppenspezifischen Prozessen im New Office. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 51(4), 469–479.
- Schulz-Dadaczynski, Anika (2023). Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 18(1), 132–137.
- Tajfel, Henri/Turner, John C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In *Psychology of Intergroup Relations* (2. Auflage) (S. 7–24). Monterey: Brooks-Cole.
- Viererbl, Benno/Denner, Nora/Koch, Thomas (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), 331–348.
- Weber, Wolfgang/Kabst, Rüdiger/Baum, Matthias (2014). Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre* (S. 1–34). Wiesbaden: Gabler Verlag. Online: https://link.springer.com/10.1007/978-3-8349-4677-5_1 [Abruf am 17.10.2023].
- Whittaker, Steve/Frohlich, David/Daly-Jones, Owen (1994). Informal workplace communication: what is it like and how might we support it? *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems celebrating interdependence - CHI '94. the SIGCHI conference, Boston, Massachusetts, United States: ACM Press.*

Online: <http://portal.acm.org/citation.cfm?doid=191666.191726> [Abruf am 11.11.2023].

Witzel, Andreas (1985). Das problemzentrierte Interview. In *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfehler* (S. 227–255). Weinheim: Beltz. Online: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-5630>.

Yang, Longqi et al. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretische Prinzipien zur Entstehung eines In-Group-Gefühls.....	11
Abbildung 2: Universelle Grundbedürfnisse der Motivation.....	15
Abbildung 3: Kategorienbaum.....	31
Abbildung 4: Zusammenhang von informellem Austausch und Arbeitsmotivation bei Remote-Arbeit.....	77

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die vier theoretischen Kontinua	13
Tabelle 2: Das Kontinuum der Selbstbestimmung eines Verhaltens	17

Anhang

Interviewleitfaden

Einführung

- Begrüßung und Einwilligung zur freiwilligen Teilnahme, Datenverwendung und Aufzeichnung des Interviews (anonym, widerrufbar, freiwillig, Dauer ca. 60 Minuten)
- Vorstellung der Interviewenden und Interviewten (Beruf, Position, Erfahrung mit Remote-Arbeit, Teamzugehörigkeiten im eigenen Dienstverhältnis)
- Erklärung des Interviewziels und der Verwendung der gesammelten Daten und Einführung in die Problemstellung (Studie zur Arbeitsmotivation und Zufriedenheit bei Remote-Mitarbeitenden im Zuge der Masterarbeit an der Ferdinand Porsche FernFH)

<u>Interview-Phase</u>	<u>Leitfragen</u>	<u>Aufrechterhaltungs- Steuerungsfragen</u>
Hintergrundinformationen	<p>Kurzfragebogen</p> <ul style="list-style-type: none">• Wie lange arbeitest du bereits bei deinem aktuellen Dienstgeber?• Wie lange davon bist du remote tätig?• Hattest du zuvor bereits Remote-Dienstverhältnisse und reine Präsenz-Beschäftigungen?	<ul style="list-style-type: none">• Was sind die persönlichen Erfahrungen mit Remote- bzw. Präsenz-Beschäftigungen?• Was sind die persönlichen Präferenzen?• Was sind die Gründe für Remote-Arbeit?
Erzähl-Phase	<ul style="list-style-type: none">• Beschreibe bitte den Kontakt mit deinen Kolleg:innen an einem üblichen Arbeitstag. Wie sieht dein derzeitiges Arbeitsumfeld aus, welchen Tätigkeiten gehst	<ul style="list-style-type: none">• Wie erlebst du den informellen Austausch mit deinen Kolleginnen und Kollegen in deinem Remote-

<p><i>Arbeitsalltag</i> <i>(Themen, Ablauf, Struktur – Vergleiche ziehen)</i></p>	<p>du nach und welchen Teams gehörst du an?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie oft bist du üblicherweise in virtuellem Kontakt mit Kolleg:innen und was sind die Inhalte der Gespräche? 	<p>Arbeitsumfeld (schildere deine Erfahrungen)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzt du die Kommunikationstools des Unternehmens, um sich auch über private Dinge oder persönliche Einstellungen zu arbeitsrelevanten Themen zu unterhalten – kannst du dich an eine Situation erinnern, in der in einem Meeting auch über Themen gesprochen wurde, die nicht mit der Arbeit in Kontext standen?
<p><i>Tools (Planung, Zeitmanagement, Ablauf)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wie funktioniert üblicherweise der Informationsaustausch und wie kommst du meist an Informationen? Kannst du eine Situation schildern in der Informationen verloren gingen? • Erzähl mir von der letzten Unterhaltung mit einer:inem Kolleg:in, bei der ihr euch über etwas informelles, also nicht arbeitsrelevantes, unterhalten habt. Wie kam dieses Gespräch zustande (war es geplant oder zufällig), wie lange hat es gedauert und was waren die Inhalte (andere Kollegen, Urlaub, Hobbys)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Was denkst du warum (bzw. warum nicht)? • War das geschilderte Gespräch virtuell oder persönlich (bei Fragestellung offen lassen)? • Besprichst du Situationen aus dem Berufsalltag vorab oder im Nachhinein mit Kolleg:innen?

<p><i>Besprechungen und Teammeetings (Vergleiche in der Kommunikation ziehen)</i></p> <p><i>Motivationsfaktoren</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kannst du mir vom Ablauf eines virtuellen Teammeetings berichten, dass du in Erinnerung hast? Wie funktioniert die Organisation der Kommunikation, wer leitet das Gespräch und wie ist die Gesprächsstruktur dabei? • Kannst du dich an eine oder mehrere Herausforderungen im virtuellen Austausch mit Kolleg:innen erinnern, die du erlebt hast? 	<ul style="list-style-type: none"> • Hattest du bereits einmal das Gefühl, dass deine Meinung nicht gehört wird oder kannst du dich an Situationen erinnern, in denen du etwas sagen wolltest, es aber nicht gemacht hast? • Welche Werte sind dir in der virtuellen Zusammenarbeit mit anderen besonders wichtig und unterscheiden sich diese von persönlichen Interaktionen? • Kannst du eine Situation teilen, in der du dich besonders motiviert fühltest? Welche Elemente dieser Situation trugen dazu bei, deine Motivation zu steigern?
<p>Rückfragen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Du hast gesagt, dass (...). Könntest du dies noch genauer schildern? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie lief (...) im Detail ab? • Du hast erzählt, dass (...). Wie hast du darauf reagiert bzw. wie ging diese Situation weiter?

	<ul style="list-style-type: none">• Solltest du bereits Erfahrung von Präsenz-Beschäftigung gemacht haben - wo bemerkst du die Unterschiede in der Kommunikation und kannst du Momente erläutern, in denen dir dies besonders aufgefallen ist?	<ul style="list-style-type: none">• Fällt dir zu diesem Thema noch etwas ein, dass du gerne erzählen würdest?
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abschluss

- Möglichkeit für die:den Interviewte:n zusätzliche Gedanken oder Bemerkungen hinzuzufügen
- Danksagung für die Teilnahme und die bereitgestellten Einblicke