

Digital vernetzt, sozial entfernt?
Das soziale Gefüge in Teams im Kontext von Distanzarbeit

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Anika Böhm, B.Sc.

01602883

Begutachter*in: FH-Hon.Prof. Mag.a (FH) Mag.a Dr.in Astrid Russ

Wien, 18. Mai 2025

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. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

Mai 2025

Unterschrift:

Anika Böhm

Zusammenfassung (deutsch):

Die vorliegende Masterarbeit untersucht das soziale Gefüge in Teams im Kontext von Distanzarbeit. Angesichts des anhaltenden Wandels hin zu flexiblen Arbeitsmodellen, beschleunigt durch die COVID-19-Pandemie, stellt sich die Frage, wie räumliche Trennung zu Teamkohäsion, Kommunikation, Vertrauen und Arbeitszufriedenheit in Verbindung steht (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2023, S. 21ff). Im Rahmen einer qualitativen Studie wurden zwölf leitfadengestützte Interviews mit berufstätigen Personen durchgeführt, die regelmäßig in Distanzarbeit tätig sind. Die Auswertung erfolgte mittels Themenanalyse. Die Ergebnisse zeigen ein vielfältiges Bild: Während Distanzarbeit Vorteile wie Flexibilität, Konzentration und Zeitersparnis bietet, wirkt sie sich negativ auf spontane Kommunikation und soziale Nähe aus. Vertrauen und Zusammenhalt werden insbesondere durch fehlende informelle Interaktionen beeinträchtigt. Bestehende soziale Bindungen vor Beginn der Distanzarbeit wirken hingegen stabilisierend. Die Arbeit liefert praxisrelevante Implikationen für Unternehmen, wie durch gezielte Maßnahmen ein intaktes soziales Gefüge trotz physischer Distanz gefördert werden kann, etwa durch die gezielte Förderung informeller Kommunikation (z.B. hybride Teamevents oder Kaffeerunden), vor allem im virtuellen Raum.

Schlüsselbegriffe (deutsch): Distanzarbeit, soziales Gefüge, Kohäsion, Vertrauen, Kommunikation, Teamdynamik, Zufriedenheit

Abstract (englisch):

This master's thesis examines the social dynamic of teams in the context of distance work. In view of the ongoing shift towards flexible work arrangements, accelerated by the COVID-19 pandemic, the question arises how physical separation relates to team cohesion, communication, trust and job satisfaction (Federal Ministry of Labor and Economic Affairs, 2023, S.21ff). As part of a qualitative study, twelve guided interviews were conducted with employees who regularly work remotely. The data were analyzed through thematic analysis. The findings show a varied picture: while remote work offers benefits such as flexibility, focus, and time savings, it has a negative impact on spontaneous communication and social closeness. Trust and team cohesion are particularly challenged by the lack of informal interaction. However, pre-existing social bonds often remain stable despite distance. The study provides practical implications for companies

how targeted measures can promote an intact social fabric despite physical distance, for example through supporting informal communication (e.g. hybrid team events or coffee talks), especially in virtual space.

Keywords (englisch): distance work, social fabric, cohesion, trust, communication, job satisfaction, team dynamics

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen.....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	5
2 Theoretischer Hintergrund.....	6
2.1 Grundbegriffe und Modelle.....	7
2.1.1 Metabegriff Distanzarbeit	7
2.1.2 Soziales Gefüge.....	10
2.1.3 Arbeitszufriedenheit	11
2.1.4 Vertrauen und Vertrauensaufbau.....	16
2.1.5 Teamkohäsion	18
2.2 Empirische Befunde zur Problemstellung	19
2.2.1 Teamkohäsion & Distanzarbeit	21
2.2.2 Kommunikation & Distanzarbeit.....	22
2.2.3 Vertrauen & Distanzarbeit.....	24
2.2.4 Arbeitszufriedenheit & Distanzarbeit.....	26
3 Methodik	27
3.1 Dokumentation des Vorverständnisses	27
3.2 Erhebungsmethode.....	29
3.3 Auswahl der Interviewpartner:innen	31
3.4 Dokumentation der Wahrung des Datenschutzes.....	32
3.5 Durchführung der Erhebung	33
3.6 Datenanalyse	34
3.7 Gütekriterien qualitativer Forschung.....	37
4 Ergebnisse.....	38
4.1 Vor- und Nachteile der Distanzarbeit.....	38
4.2 Veränderungen im Arbeitsalltag	41
4.3 Teamkohäsion	42
4.4 Kommunikation	48
4.5 Vertrauen	54

4.6 Arbeitszufriedenheit	61
5 Diskussion	73
5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	73
5.1.1 Teamkohäsion	73
5.1.2 Kommunikation	75
5.1.3 Vertrauen	77
5.1.4 Arbeitszufriedenheit	78
5.2 Beantwortung der Forschungsfrage und Fazit.....	80
5.3 Implikationen für die Praxis.....	81
5.4 Limitationen und Stärken der Studie.....	83
5.5 Empfehlungen für weitere Forschung.....	84
<i>Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit</i>	<i>86</i>
<i>Literaturverzeichnis</i>	<i>87</i>
<i>Tabellenverzeichnis</i>	<i>95</i>
<i>Anhang.....</i>	<i>96</i>

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die moderne Arbeitswelt befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel, der durch technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Veränderungen und wirtschaftliche Notwendigkeiten vorangetrieben wird (Messenger & Gschwind, 2016, S. 205; Aroles, Mitev & de Vaujany, 2019, S. 286f). Insbesondere die zunehmende Verbreitung flexibler Arbeitsmodelle hat die Art und Weise, wie Menschen arbeiten und miteinander interagieren, maßgeblich verändert. Während traditionelle Arbeitsstrukturen stark auf physische Präsenz und direkte zwischenmenschliche Kommunikation setzten, ermöglichen digitale Technologien heute ein Arbeiten unabhängig von Ort und Zeit (Groen, Van Triest, Coers, & Wtenweerde, 2018, S. 728; Soga, Bolade-Ogunfodun, Mariani, Nasr & Laker, 2022, S. 648). Diese Entwicklungen sind nicht nur eine Reaktion auf die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung, sondern auch eine bewusste Entscheidung vieler Unternehmen, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt gerecht zu werden und gleichzeitig die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen (Helmold, 2021, S. 79).

Die COVID-19-Pandemie hat diesen Transformationsprozess erheblich beschleunigt und gezeigt, dass räumliche Distanz im Arbeitskontext nicht nur möglich, sondern in vielen Fällen auch sinnvoll ist. Unternehmen wurden gezwungen, kurzfristig auf unterschiedliche Distanzarbeits-Modelle umzusteigen, wodurch flexible Arbeitsformen flächendeckend erprobt wurden. Erhebungen von Statistik Austria und dem Bundesministerium für Arbeit (2023) haben gezeigt, dass 2015 noch 13% der österreichischen Erwerbstätigen in Distanzarbeit tätig waren und sich diese Zahl im Jahr 2020 auf 29,2% erhöht hat und bis ins Jahr 2022 wieder auf rund 18 %abgefallen ist, was jedoch immer noch deutlich über dem Ausmaß von vor Pandemiebeginn liegt (Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, 2023, S. 21ff). Diese erzwungene Umstellung brachte sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich: Während viele Beschäftigte die gewonnene Flexibilität und Autonomie schätzten, wurden zugleich Herausforderungen im Bereich der Teamkommunikation, des Zusammenhalts und der sozialen Interaktion sichtbar (Babapour Chafi, Hultberg & Bozic Yams, 2021, S. 1f). Gerade in Teams, in denen ein starkes soziales Gefüge eine zentrale Rolle spielt, stellt sich die Frage, wie sich diese neuen Arbeitsmodelle auf die Dynamik und den Zusammenhalt innerhalb der Gruppe auswirken.

Die Thematik ist in der Arbeits- und Organisationspsychologie verankert, die sich mit dem menschlichen Verhalten und Erleben im Arbeitskontext befasst. Ein besseres

Verständnis darüber, wie sich soziale Beziehungen unter den Bedingungen der räumlichen Distanz entwickeln, kann wertvolle Erkenntnisse für Unternehmen liefern, die vermehrt auf flexible Arbeitsmodelle setzen, aber gleichzeitig die soziale Dynamik in ihren Teams erhalten möchten. Die vorliegende Arbeit ist daher besonders interessant für Entscheidungsträger:innen in Unternehmen, Personalverantwortliche, Führungskräfte sowie Fachleute im Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie, die mit der Gestaltung und Steuerung von Teamprozessen in flexiblen Arbeitsmodellen betraut sind. Für diese Zielgruppen bietet die Arbeit konkrete Einblicke in die subjektive Perspektive von Mitarbeitenden, die regelmäßig in Distanzarbeit tätig sind. Die Erkenntnisse dieser Studie sind deshalb besonders bedeutsam, weil sie praxisrelevante Hinweise liefern, wie soziale Prozesse in regelmäßig auf Distanz arbeitenden Teams erhalten oder gestärkt werden können. Damit trägt die Arbeit dazu bei, organisationale Risiken wie Isolation, Vertrauensverlust oder abnehmende Teambindung zu erkennen und durch geeignete Maßnahmen entgegenzuwirken.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Im Mittelpunkt dieser Masterarbeit steht die Untersuchung des sozialen Gefüges in arbeitsbezogenen Teams in Verbindung mit Distanzarbeit. Insbesondere soll untersucht werden, welche Herausforderungen und Chancen mit Distanzarbeit verbunden sind und wie sich zentrale Aspekte wie Zusammenhalt, Vertrauen, Kommunikation und Zufriedenheit innerhalb von Teams verändern können. Die Arbeit soll dazu beitragen, ein umfassendes Verständnis dafür zu entwickeln, welche Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in Teams mit flexiblen Arbeitsmodellen entscheidend sind und welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen können, um soziale Bindungen trotz regelmäßiger physischer Distanz zu fördern.

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird eine qualitative Methode angewendet, um ein tiefes Verständnis von komplexen subjektiven sozialen Prozessen zu gewinnen. Mittels leitfadengestützter Interviews werden individuelle Meinungen, Erfahrungen und Wahrnehmungen von Teammitgliedern erfasst, die unter den Bedingungen der Distanzarbeit tätig sind. Diese explorative Vorgehensweise ermöglicht es, tiefergehende Einblicke in die subjektiven Erlebnisse der Befragten zu gewinnen und Muster sowie Zusammenhänge in der Wahrnehmung sozialer Interaktion herauszuarbeiten. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen nicht nur zur wissenschaftlichen Debatte über flexible Arbeitsmodelle beitragen, sondern auch praxisnahe Implikationen für Unternehmen liefern. Der

Problemausfriss im vorherigen Kapitel führt zur zentralen Forschungsfrage dieser Arbeit, welche lautet:

Wie verändert sich das soziale Gefüge in Teams durch Distanzarbeit?

Diese Frage adressiert ein zentrales Thema der Arbeits- und Organisationspsychologie: das Zusammenspiel von räumlicher Distanz und sozialer Nähe in professionellen Arbeitsbeziehungen. Die Fragestellung ist von hoher Relevanz, da soziale Beziehungen, Teamzusammenhalt und Vertrauen wesentliche Faktoren für den Erfolg von Teamarbeit sind. Studien zeigen, dass ein stark ausgeprägtes soziales Gefüge maßgeblich mit der Arbeitszufriedenheit (Siswanto & Yuliana, 2022, S. 107f) und der Produktivität (Grossman, Nolan, Rosch, Mazer & Salas, 2022, S. 24ff) zusammenhängt. Distanzarbeit fördert einerseits Flexibilität, Autonomie und Effizienz, birgt andererseits aber auch soziale Risiken, zum Beispiel durch reduzierte informelle Interaktionen und schwächere soziale Präsenz (Yang et al., 2022, S. 7ff; Olson & Olson, 2000, S. 168ff). Dies verdeutlicht, dass die Veränderungen nicht nur struktureller, sondern vor allem auch sozialer Natur sind.

Um der Komplexität des sozialen Gefüges gerecht zu werden, wurden aus der zentralen Forschungsfrage vier Unterfragen abgeleitet. Diese orientieren sich an den wesentlichen Dimensionen des sozialen Gefüges im Teamkontext:

UF1: Wie erleben Teammitglieder, die Distanzarbeit leben, den Zusammenhalt im Team?

Diese Frage basiert auf Studien zu Teamkohäsion, die zeigen, dass insbesondere informelle Interaktionen und gemeinsame soziale Aktivitäten zum Aufbau von Zusammenhalt beitragen (Lu, 2015, S. 58ff). In Distanzarbeit sind diese Gelegenheiten stark eingeschränkt, was potenziell zu einem schwächeren Zugehörigkeitsgefühl und geringerem Teamgeist führen kann (Entgelmeier et al., 2023, S.113f).

UF2: Wie verändert die räumliche Distanz die Kommunikation und Interaktion im Team?

Die Art der Kommunikation verändert sich grundlegend, wenn Teams häufig digital interagieren. Während strukturierte Kommunikation über digitale Kanäle oft effizient ist, leidet darunter häufig die soziale Dimension, beispielsweise durch den Wegfall nonverbaler Signale oder zufälliger Begegnungen (Aziz, Ahmad und Suppiah, 2021, S. 2f). Die Forschung verweist hier auf die Bedeutung sozialer Präsenz als stabilisierenden Faktor für digitale Kommunikation (Tietz et al., 2021, S.9f).

UF3: Wie verändert sich das Vertrauen innerhalb des Teams durch Distanzarbeit?

Vertrauen gilt als grundlegende Ressource für effektive Teamarbeit. In Teams, die häufig auf Distanz arbeiten, wird es jedoch durch fehlende physische Nähe und reduzierte soziale Interaktion auf eine neue Probe gestellt (Paul, Drake & Liang, 2016, S. 196). Durch fehlendes Vertrauen, etwa weil die Kontrolle und Überwachung anderer Teammitglieder auf Distanz nicht möglich ist, kann es schneller zu Missverständnissen, Ineffizienz und weniger Produktivität kommen (Wilson, Straus & McEvily, 2006, S.16f).

UF4: Wie nehmen Teammitglieder, die Distanzarbeit leben, ihre Zufriedenheit mit der Arbeit und den sozialen Beziehungen im Team wahr?

Studien, wie die von Golden und Veiga (2005, S.312ff), weisen darauf hin, dass ein moderates Maß an Homeoffice (ein bis zwei Tage pro Woche) die Zufriedenheit steigert, während eine sehr hohe Nutzung soziale Beziehungen schwächt und das Zugehörigkeitsgefühl im Team mindert. Golden (2006, S.333f) betont die zentrale Rolle der Beziehung zu Kolleg:innen und Vorgesetzten, die bei intensiver Distanzarbeit leidet und die Zufriedenheit verringert. Kocot et al. (2021, S. 589) weisen darauf hin, dass die Zufriedenheit in Distanzarbeit maßgeblich von Aspekten beeinflusst wird, die sich auf zwischenmenschliche Beziehungen beziehen, wie zum Beispiel das Gefühl der Zugehörigkeit, effektive Kommunikation und das Gefühl, wertgeschätzt zu werden.

Diese Fragen adressieren zentrale Aspekte der Teamdynamik und ermöglichen eine differenzierte Betrachtung der sozialen Veränderungen in flexiblen Arbeitsumgebungen. Während einige Teams möglicherweise von der Autonomie und der Effizienzsteigerung durch digitale Kommunikation profitieren, könnten andere unter einem Mangel an persönlicher Nähe, informellen Gesprächen und spontanen Interaktionen leiden. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesen Fragestellungen ist nicht nur aus theoretischer Perspektive relevant, sondern hat auch praktische Implikationen für Unternehmen und Führungskräfte. Organisationen stehen vor der Herausforderung, Arbeitsmodelle zu etablieren, die sowohl die Flexibilität und Effizienz der Distanzarbeit nutzen als auch ein gesundes und produktives Arbeitsumfeld schaffen, in dem soziale Beziehungen und Teamdynamiken weiterhin eine zentrale Rolle spielen (Baker, Salman, Zaur & Fahmi, 2024, S. 963f). Maßnahmen wie virtuelle Teamevents und regelmäßige Video-calls könnten dazu beitragen, neue soziale Strukturen zu etablieren, die auch in einer von Distanz geprägten Arbeitswelt bestehen bleiben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in fünf inhaltlich aufeinander aufbauende Kapitel:

Kapitel 1 eröffnet die Arbeit mit einer Einführung in die Thematik und beschreibt die Relevanz und Aktualität des Forschungsthemas. Im Rahmen der Problemstellung wird der Wandel der Arbeitswelt im Zuge zunehmender Distanzarbeit erläutert und der Fokus auf das soziale Gefüge in Teams gelegt. Anschließend werden die Zielsetzung und die zentralen Forschungsfragen dargelegt, die das Erkenntnisinteresse der Arbeit leiten.

Kapitel 2 legt das theoretische Fundament der Arbeit. Es beinhaltet eine Darstellung des aktuellen Forschungsstands zu Distanzarbeit, sozialen Beziehungen in Teams sowie zu den zentralen Konstrukten Kommunikation, Vertrauen, Teamkohäsion und Arbeitszufriedenheit. Darüber hinaus werden wesentliche Begriffe definiert und konzeptionell eingeordnet.

Kapitel 3 widmet sich der Methodik der empirischen Untersuchung. Es beschreibt das gewählte Forschungsdesign, die Durchführung und Auswertung der leitfadengestützten Interviews sowie die Auswahl der Interviewpartner:innen. Zudem wird auf forschungsethische Aspekte wie Datenschutz und Gütekriterien qualitativer Forschung eingegangen.

Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der qualitativen Analyse dar. Die erhobenen Daten werden anhand der zuvor definierten Kategorien systematisch präsentiert. Die Auswertung orientiert sich an der reflexiven Themenanalyse und gibt Einblick in zentrale Erfahrungen und Wahrnehmungen der befragten Personen in Bezug auf das soziale Gefüge im Kontext von Distanzarbeit.

Kapitel 5 bildet den Abschluss der Arbeit und fasst die zentralen Ergebnisse zusammen, diskutiert die empirischen Befunde im Lichte des theoretischen Rahmens und ordnet diese in den bestehenden Forschungsdiskurs ein. Dabei werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Theorie und Praxis aufgezeigt sowie Implikationen für Organisationen und mögliche Handlungsansätze abgeleitet. Zudem werden die Limitationen sowie Stärken der Untersuchung reflektiert und ein Ausblick auf weiterführende Forschungsansätze gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Themen wie flexible Arbeitsformen, Teamdynamik, Vertrauen und Arbeitszufriedenheit bildet die theoretische Grundlage dieser Arbeit. Bevor in den folgenden Unterkapiteln auf die Grundbegriffe und theoretischen Befunde zur Untermauerung der Forschungsfragen eingegangen wird, soll an dieser Stelle ein kurzer Überblick über zentrale Werke gegeben werden, die maßgeblich zur Entwicklung des Forschungsrahmens beigetragen haben. Die recherchierte Literatur in dieser Arbeit und auch die Arbeit selbst bezieht sich dabei auf Teamarbeit. Forschungsgegenstand sind also ausschließlich Personen und Gruppen, die Teil eines Teams sind, Alleinarbeitsplätze werden nicht inkludiert.

Ein zentrales Thema der Literatur ist der Wandel der Arbeitswelt hin zu hybriden und virtuellen Formen. Studien, wie die von Yang et al. (2022) und Entgelmeier et al. (2023) zeigen auf, wie sich das soziale Miteinander durch Distanzarbeit verändert. Die Autor:innen thematisieren unter anderem das Büro als sozialen Ort und die Herausforderungen in hybriden Arbeitswelten.

Ein weiterer bedeutender Forschungsstrang widmet sich der Arbeitszufriedenheit im Kontext von Distanzarbeit. Hier wird auf die bedeutenden Modelle zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit von Locke (1976) und Bruggemann (1974) und die Modelle von Hackman und Oldham (1976) und Demerouti, Bakker, Nachreiner und Schaufeli (2001) aufgebaut, welche Motivation und Zufriedenheit untersuchen. Die Forschungen von Blazhevski et al. (2021) sowie Golden und Veiga (2005) leisten ebenso wichtige Beiträge, indem sie soziale Interaktion und Work-Life-Balance als Einflussfaktoren identifizieren. Ergänzt wird dieser Fokus durch Gajendran und Harrison (2007), die in einer Metaanalyse sowohl positive als auch negative psychologische Auswirkungen von Distanzarbeit beleuchten.

Auch Vertrauen als entscheidender Faktor in Teams wird in der Literatur breit diskutiert. Arbeiten von Dirks und Ferrin (2001) und Mayer, Davis und Schoorman (1995) bieten theoretische Grundlagen und Einblicke in die Mechanismen von Vertrauen in organisationsbezogenen Kontexten. Staples und Webster (2008) betonen die Bedeutung von Vertrauen für den Wissensaustausch in virtuellen Teams und auch Paul, Drake und Liang (2016) betonen, dass Vertrauen entscheidend zur Teamleistung beiträgt.

Im Bereich Teamdynamik und Gruppenkohäsion liefern Beal et al. (2003) und Carron und Brawley (2000) wichtige Erkenntnisse. Ihre Analysen helfen dabei, die Zusammenhänge zwischen Kohäsion und Teamleistung zu verstehen, auch im Kontext virtueller Zusammenarbeit. Tuckman (1965) legt mit seinem Modell zur Entwicklung von

Gruppenprozessen einen weiteren theoretischen Grundstein. Auch Entgelmeier et al. (2023) und Lu (2015) liefern bedeutende Beiträge zu diesem Bereich.

Die veränderte Kommunikationsdynamik in digitalen Arbeitsumgebungen wird unter anderem durch die Arbeiten von Jarvenpaa und Leidner (1999), Shockley et al. (2021) sowie Aziz, Ahmad und Suppiah (2021) analysiert. Das Konzept der sozialen Präsenz (Tietz et al., 2021) liefert einen wichtigen Rahmen zur Bewertung von Kommunikationserfahrungen in virtuellen Teams.

2.1 Grundbegriffe und Modelle

Bevor im nächsten Kapitel näher auf die theoretischen Befunde zu den Forschungsfragen eingegangen wird, soll in diesem Kapitel ein Überblick über verwendete Begrifflichkeiten und Modelle gegeben werden, um ein besseres und einheitliches Verständnis zu schaffen. Die Forschungsfragen bauen nämlich auf unterschiedlichen wissenschaftlichen Begriffen und Konzepten auf, die eine nähere Erklärung bedürfen. Dadurch soll Schritt für Schritt auf die theoretischen Befunde zur Problemstellung hingeleitet werden. Die untersuchten Konstrukte (Vertrauen, Kommunikation, Kohäsion und Zufriedenheit) sind weder selbsterklärend noch voneinander unabhängige Faktoren, sondern zeigen zum Teil Wechselwirkungen. Daher können sie nicht gänzlich isoliert betrachtet werden, weshalb in diesem Kapitel zunächst einzelne „Bausteine“ der Fragestellungen thematisiert werden.

2.1.1 Metabegriff Distanzarbeit

Die Geschichte der Distanzarbeit reicht weiter zurück, als vielfach angenommen wird. Erste Konzepte von Telearbeit entstanden bereits in den 1970er Jahren, als der amerikanische Sozialforscher Jack Nilles den Begriff prägte. In Reaktion auf die Ölkrise und zunehmende Urbanisierungsprobleme sah er in der Verlagerung von Arbeit aus dem Büro in die Wohnumgebung eine Möglichkeit zur Reduktion von Pendelverkehr (Nilles, 1975). In den folgenden Jahrzehnten entwickelte sich Telearbeit weiter, insbesondere durch den technischen Fortschritt im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien. Der Begriff Homeoffice etablierte sich in der Alltagssprache zunehmend im frühen 21. Jahrhundert und einen markanten Wandel brachte die COVID-19-Pandemie ab 2020, als Distanzarbeit kurzfristig zur Standardlösung für viele Berufszweige wurde. In dieser Arbeit werden im Kontext von Distanzarbeit unterschiedliche Quellen, auch aus den 90er und 2000er Jahren, verwendet, weshalb es sinnvoll sein kann, an

dieser Stelle kurz aufzuzeigen, wie sich der Begriff und das Konzept rund um Distanzarbeit über die Jahrzehnte verändert hat. Messenger und Gschwind (2016, S. 196ff) unterscheiden dafür drei Phasen:

1. Home Office

- Ursprungsidee: Verlagerung der Arbeit vom Büro ins Haus
- Getrieben durch Technologien wie Telefon und stationäre Computer
- Ziele: Kostensenkung, Reduzierung des Pendelns, Flexibilität
- In den 1970ern–1980ern stark idealisiert

2. Mobile Office

- Entsteht durch neue Geräte wie Laptops und Mobiltelefone
- Arbeit wird mobil: von überall möglich (Cafés, Bahnhöfe etc.)
- Telearbeit wird zunehmend ausgeführt, z. B. an einigen Tagen pro Woche

3. Virtual Office

- Durchbruch durch Internet, Smartphones, Cloud-Technologien
- Arbeit kann überall und jederzeit erledigt werden
- Verwischung von Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben
- Forschung fokussiert sich zunehmend auf Work-Life-Balance und Arbeitsintensivierung

Der Begriff "Distanzarbeit" dient in dieser Masterarbeit als Metabegriff für verschiedene flexible Arbeitsformen, bei denen die Arbeitsleistung unabhängig vom traditionellen Büro erbracht wird. Zu diesen Formen zählen unter anderem Telearbeit, mobiles Arbeiten, Homeoffice und Remote Work. Im Folgenden werden diese Begriffe definiert und voneinander abgegrenzt. An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass in der weiteren Arbeit nicht in die unterschiedlichen Formen unterschieden wird und folglich Distanzarbeit immer als Überbegriff verwendet wird, ausgenommen bei direkten Zitaten.

Der Begriff Distanzarbeit wird in dieser Arbeit als Sammelbegriff für Arbeitsmodelle verwendet, bei denen Arbeitnehmer:innen ihre Tätigkeit unabhängig vom physischen Standort des Unternehmens erbringen können. Charakteristisch für diese Arbeitsform ist die räumliche Trennung von Arbeitsort und Unternehmensstandort, welche häufig durch den Einsatz digitaler Kommunikationstechnologien kompensiert wird.

Telearbeit

In Österreich gibt es seit Jänner 2025 ein neues Gesetz für Telearbeit (Parlament Österreich, 2024). Es regelt das „ortsungebundene“ Arbeiten neu, also nicht mehr nur das Arbeiten im Homeoffice, sondern auch außerhalb der eigenen vier Wände. Das Telearbeitsgesetz definiert Telearbeit als regelmäßige Arbeitsleistungen, die insbesondere unter Einsatz der erforderlichen Informations- und Kommunikationstechnologie entweder in der eigenen Wohnung oder an einer anderen, nicht zum Unternehmen gehörenden Örtlichkeit erbracht werden. Dies umfasst somit neben dem klassischen Homeoffice auch das Arbeiten in Co-Working-Spaces, Cafés oder anderen geeigneten Orten. Es wird zwischen Telearbeit im engeren und weiteren Sinn unterschieden:

- Telearbeit im engeren Sinn: Diese Form der Telearbeit liegt vor, wenn die Arbeit vom heimischen Wohnort des/der Arbeitnehmer:in, von einer in unmittelbarer Nähe gelegenen Wohnung naher Angehöriger oder von nahe gelegenen Coworking-Spaces ausgeführt wird.
- Telearbeit im weiteren Sinn: Hierbei handelt es sich um Telearbeit, die von sonstigen Telearbeitsorten ausgeübt wird.

Homeoffice

Der Begriff Homeoffice wird häufig synonym zu Telearbeit verwendet, wobei der Schwerpunkt auf der Arbeit vom eigenen Haushalt aus liegt. Im Homeoffice wird der Arbeitsplatz in der Regel in einem abgegrenzten Raum innerhalb der Wohnung eingerichtet, um professionelle Arbeitsbedingungen zu gewährleisten (Messenger & Gschwind, 2016, S. 197f). Diese Arbeitsform hat in den letzten Jahren insbesondere aufgrund der globalen COVID-19-Pandemie an Bedeutung gewonnen und bietet sowohl Chancen als auch Herausforderungen im Hinblick auf Arbeitsorganisation und Work-Life-Balance.

Mobiles Arbeiten/Remote Work

Remote Work beschreibt eine Arbeitsform, bei der die physische Entfernung zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber besonders groß ist, oftmals über Ländergrenzen hinweg. Diese Form der Arbeit wird durch moderne Kommunikations- und Informationstechnologien ermöglicht und gewinnt in einem zunehmend globalisierten Arbeitsmarkt an Relevanz (Klopotek, 2017, S. 40f).

Die angeführten Arbeitsformen teilen den zentralen Aspekt der physischen Distanz zwischen Arbeitnehmer:innen und Arbeitgeber. Unter dem Metabegriff Distanzarbeit wird demnach ein einheitlicher Rahmen geschaffen, der die unterschiedlichen Ausprägungen flexibler Arbeitsmodelle integriert. Mit der klaren Abgrenzung und Definition der einzelnen Begriffe wird eine theoretische Basis geschaffen, auf der die weiteren Kapitel dieser Arbeit aufbauen. Die Einbettung der flexiblen Arbeitsformen in den Metabegriff der Distanzarbeit erleichtert zudem die vergleichende Analyse und Diskussion von Konzepten und empirischen Befunden in den nachfolgenden Kapiteln.

2.1.2 Soziales Gefüge

Das soziale Gefüge in Teams bzw. die Teamdynamik beschreibt die Art und Weise, wie Mitglieder eines Teams miteinander interagieren, kommunizieren und zusammenarbeiten. Es setzt sich aus formellen und informellen Beziehungen zusammen und beeinflusst maßgeblich die Teamleistung, das Arbeitsklima sowie das individuelle Wohlbefinden der Teammitglieder (Kozlowski & Ilgen, 2006, S. 81ff). Ein gut funktionierendes soziales Gefüge zeichnet sich durch eine stabile soziale Struktur und gegenseitiges Vertrauen aus, welches die Teamarbeit und gegenseitige Unterstützung fördert (Salas, Sims & Burke, 2005, S.569f).

In Arbeitsteams entwickelt sich das soziale Gefüge durch wechselseitige Interaktionen, geteilte Erfahrungen und gemeinsame Ziele. Es wird beeinflusst durch Faktoren wie Kommunikationsstrukturen, Rollenverteilung, informelle Netzwerke und die emotionale Bindung zwischen Teammitgliedern. Eine grundlegende Definition des sozialen Gefüges bezieht sich auf die Art und Weise, wie Individuen innerhalb einer Gruppe miteinander interagieren und welche Normen, Werte und Verhaltensmuster daraus resultieren (Tuckman, 1965, S. 395ff). Es handelt sich um ein dynamisches Konstrukt, das sich im Laufe der Zeit durch Kommunikation, gemeinsame Erfahrungen und sich verändernde Teamstrukturen weiterentwickelt (Salas, Sims & Burke, 2005, S. 587ff).

Da das soziale Gefüge und Teamdynamik sehr komplex sind, wird es in der wissenschaftlichen Forschung selten als ein einziges Konstrukt gemessen. Es gibt mehrere Dimensionen, die Teil des sozialen Gefüges sind und Einfluss darauf nehmen können:

- *Kommunikation*: Die Art und Weise, wie Teammitglieder Informationen austauschen, beeinflusst die Qualität der Zusammenarbeit. Eine offene und transparente Kommunikation fördert die Koordination und reduziert Konflikte (Marks, Mathieu & Zaccaro, 2001, S. 360).

- *Vertrauen*: Vertrauen zwischen Teammitgliedern ist ein zentraler Faktor für effektive Zusammenarbeit. Es ermöglicht einen offenen Austausch von Ideen, reduziert Unsicherheiten und stärkt die psychologische Sicherheit im Team (Edmondson, 1999, S. 354f).
- *Teamkohäsion*: Bezeichnet den Zusammenhalt und die emotionale Bindung zwischen den Mitgliedern eines Teams und wirkt sich auf das Engagement und die Zusammenarbeit aus. Sie bezieht sich darauf, wie stark die Mitglieder eines Teams als Einheit zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele zu erreichen (Carron & Brawley, 2000, S. 94).
- *Arbeitszufriedenheit*: Arbeitszufriedenheit kann als positiver emotionaler Zustand gesehen werden, der aus der subjektiven Beurteilung der Erfahrungen mit der eigenen Arbeit resultiert (Locke, 1976). Die Zufriedenheit der Teammitglieder mit ihren sozialen Interaktionen beeinflusst ihre Motivation und ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Jungert, Van den Broeck, Schreurs & Osterman, 2018, S. 2).

2.1.3 Arbeitszufriedenheit

Im Laufe der Zeit haben sich eine Vielzahl von Modellen und Definitionen der Arbeitszufriedenheit entwickelt. Auf drei dieser Ansätze wird in diesem Kapitel eingegangen, wobei der Fokus auf zwei etwas älteren Modellen und einem Aktuelleren liegt. Drei einflussreiche Modelle stammen von Locke (1976) sowie Bruggemann (1974) und von Hackman und Oldham (1976), welche das Job Characteristics Model entwickelten. Das neuere Modell von Demerouti et al. (2001), das Job Demands-Resources Model, beschäftigt sich mit Arbeitsengagement und folglich mit Arbeitszufriedenheit.

Locke's Theorie

Locke (1976) definiert Arbeitszufriedenheit als einen positiven emotionalen Zustand, der aus der subjektiven Bewertung der eigenen Arbeitserfahrungen resultiert. Diese Bewertung erfolgt durch den Abgleich individueller Erwartungen mit den tatsächlich wahrgenommenen Arbeitsbedingungen. Arbeitszufriedenheit entsteht demnach dann, wenn persönliche Werte und Erwartungen in hohem Maße erfüllt werden. Locke hebt hervor, dass Zufriedenheit nicht allein durch objektive Arbeitsbedingungen determiniert wird, sondern insbesondere durch die individuelle Wahrnehmung und Interpretation dieser Bedingungen. Ein zentraler Aspekt seines Ansatzes ist die Annahme, dass positive

Emotionen aus der Übereinstimmung zwischen individuellen Wertvorstellungen und der beruflichen Realität resultieren. So kann beispielsweise eine Person, die hohe Anerkennung und Autonomie in ihrer Arbeit schätzt, eine höhere Arbeitszufriedenheit erfahren, sofern diese Bedürfnisse erfüllt werden. Bei Locke wird demnach die Individualität betont: Zwei Personen können dieselben Arbeitsbedingungen sehr unterschiedlich bewerten, abhängig davon, inwieweit diese mit ihren jeweiligen Erwartungen und Werten übereinstimmen.

Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Das Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit wurde erstmals 1974 von Agnes Bruggemann vorgestellt und 1975 gemeinsam mit Groskurth und Ulich weiterentwickelt. Es zählt zu den einflussreichsten Ansätzen der Arbeitszufriedenheitsforschung im deutschsprachigen Raum. Im Gegensatz zu anderen Modellen, die lediglich zwischen Zufriedenheit und Unzufriedenheit unterscheiden, legt das Zürcher Modell den Fokus auf die dynamischen Prozesse, durch die unterschiedliche Formen von (Un)zufriedenheit entstehen.

Zentrale Annahme des Modells ist, dass Arbeitszufriedenheit nicht statisch ist, sondern durch einen mehrstufigen Bewertungs- und Anpassungsprozess entsteht. Dabei spielen individuelle Erwartungen, das Anspruchsniveau sowie der Umgang mit Diskrepanzen eine zentrale Rolle. Es werden drei zentrale Prozesse identifiziert, die ursächlich für das Entstehen der verschiedenen Formen von Arbeits(un)zufriedenheit sind (Bruggemann, 1976):

1. *Befriedigung oder Nicht-Befriedigung* von Erwartungen und Bedürfnissen in Bezug auf die Arbeitssituation
2. *Anpassung des individuellen Anspruchsniveaus*, z. B. durch Erhöhung, Aufrechterhaltung oder Senkung
3. *Reaktion auf Nicht-Befriedigung* in Form von z.B. Problemlösung oder Problemverdrängung

Die Bewertung beginnt mit einem Soll-Ist-Vergleich, bei dem die wahrgenommene Arbeitssituation den persönlichen Erwartungen gegenübergestellt wird. Je nach Ergebnis erfolgt eine emotionale und kognitive Reaktion, die in die Anpassung des Anspruchsniveaus münden kann. Das Modell unterscheidet dann sechs Formen der Arbeits(un)zufriedenheit (Bruggemann, 1976, zitiert nach Ziegler & Fuchs, 2024, S. 162f):

- *Progressive Arbeitszufriedenheit*: Bedürfnisse und Erwartungen sind erfüllt; es besteht der Wunsch nach Weiterentwicklung und neuen Zielen

- *Stabilisierte Arbeitszufriedenheit*: Bedürfnisse sind erfüllt; der Fokus liegt auf dem Erhalt des Erreichten
- *Resignative Arbeitszufriedenheit*: Trotz unerfüllter Bedürfnisse wird Zufriedenheit empfunden, weil das Anspruchsniveau gesenkt wurde; eine Form der Resignation
- *Pseudo-Arbeitszufriedenheit*: Eine verzerrte Wahrnehmung führt zu einem (vermeintlich) zufriedenen Urteil, obwohl objektiv eine Nicht-Erfüllung vorliegt; beruht auf Abwehrmechanismen
- *Fixierte Arbeitsunzufriedenheit*: Anhaltende Unzufriedenheit ohne erkennbare Lösungsmöglichkeiten; die Situation wird als unveränderlich erlebt
- *Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit*: Unzufriedenheit wird erkannt und führt zu aktiven Bestrebungen, die Situation zu verbessern

Das Zürcher Modell liefert durch die Einbeziehung der Veränderlichkeit des eigenen Anspruchsniveaus neuen Input in der Arbeitszufriedenheitsforschung und ist auch heute noch Ausgangspunkt für viele Untersuchungen zu dieser Thematik.

Das Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1976):

Das Job Characteristics Model (JCM) basiert auf der Annahme, dass bestimmte Merkmale eines Arbeitsplatzes direkt Einfluss auf die Motivation und Zufriedenheit der Beschäftigten haben. Der Ansatz fokussiert sich dabei auf die motivierende Wirkung der Arbeitsaufgabe selbst. Das Modell ist kein reines Modell für Arbeitszufriedenheit, sondern ein umfassendes Motivationsmodell, wobei Arbeitszufriedenheit eine Konsequenz innerhalb des Modells darstellt. Hackman und Oldham (1976) gehen davon aus, dass eine gut gestaltete Arbeitsaufgabe bestimmte psychologische Zustände fördert, die wiederum zu positiven Arbeitsergebnissen führen, darunter eine hohe Arbeitszufriedenheit.

Im Zentrum des Modells stehen fünf sogenannte Kernmerkmale (core job dimensions), die als entscheidend für Motivation, Zufriedenheit und Leistung angesehen werden (Hackman & Oldham, 1976, S.257f):

- *Anforderungsvielfalt (Skill Variety)*: Dieses Merkmal beschreibt, wie viele verschiedene Fähigkeiten und Kenntnisse eine Tätigkeit erfordert. Je größer die Vielfalt der Anforderungen, desto abwechslungsreicher und herausfordernder wird die Arbeit wahrgenommen. Tätigkeiten, die nur monotone, sich ständig

wiederholende Abläufe beinhalten, bieten hingegen wenig Anreize zur persönlichen Weiterentwicklung und können schnell zu Unzufriedenheit führen.

- *Ganzheitlichkeit der Aufgabe (Task Identity)*: Hiermit ist gemeint, in welchem Umfang eine Person die Möglichkeit hat, eine Aufgabe vollständig, also von der Planung über die Ausführung bis hin zum Ergebnis, zu bearbeiten. Eine Aufgabe mit hoher Ganzheitlichkeit vermittelt das Gefühl, ein sinnvolles Ganzes geschaffen zu haben. Im Gegensatz dazu stehen Tätigkeiten, bei denen Mitarbeitende nur einen kleinen, isolierten Teil zu einem Gesamtprozess beitragen und dadurch keinen Bezug zum Endergebnis entwickeln.
- *Bedeutsamkeit der Aufgabe (Task Significance)*: Dieses Merkmal beschreibt den wahrgenommenen Einfluss der eigenen Arbeit auf andere Menschen, sei es innerhalb des Unternehmens, für Kund:innen oder für die Gesellschaft. Je stärker Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihre Arbeit wichtig ist und einen positiven Unterschied macht, desto größer ist in der Regel auch ihre intrinsische Motivation.
- *Autonomie (Autonomy)*: Autonomie bezeichnet das Ausmaß an Freiheit, Selbstbestimmung und Verantwortung, welches eine Person bei der Gestaltung und Durchführung ihrer Arbeit hat. Mitarbeitende mit hoher Autonomie können selbst entscheiden, wie und wo sie ihre Aufgaben erledigen, welche Methoden sie wählen und wie sie ihre Zeit einteilen. Diese Selbstständigkeit führt dazu, dass sie sich stärker mit ihren Ergebnissen identifizieren und ein höheres Maß an Verantwortung empfinden.
- *Rückmeldung aus der Tätigkeit (Feedback)*: Feedback im Sinne des Modells ist die Information über die Qualität der eigenen Arbeit, die direkt aus der Aufgabe selbst oder aus dem Arbeitsumfeld hervorgeht. Es ermöglicht Mitarbeitenden, zu erkennen, ob sie ihre Aufgaben erfolgreich ausgeführt haben und gibt ihnen Orientierung zur weiteren Anpassung.

Diese fünf Merkmale wirken auf drei psychologische Zustände, die als zentral für Motivation und Zufriedenheit erkannt wurden: die erlebte Bedeutsamkeit der Arbeit (ausgelöst durch Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutsamkeit), das Gefühl persönlicher Verantwortung für Arbeitsergebnisse (durch Autonomie) und das Wissen über die Resultate des eigenen Handelns, etwa durch Feedback (Hackman & Oldham, 1976, S.256f). Die Forschung der beiden Autor:innen zeigt, dass Jobs, die in den fünf Dimensionen gut ausgeprägt sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit zu stärkerer intrinsischer Motivation, höherer Arbeitszufriedenheit und besseren Leistungen führen.

Das Job Demands-Resources Model von Demerouti et al. (2001):

Das JD-R Modell stellt einen Rahmen zur Analyse arbeitsbezogener Belastungen und Ressourcen dar und liefert wichtige Implikationen für die Gestaltung gesunder und motivierender Arbeitsbedingungen. In erster Linie ist es ein Modell zur Erklärung von Arbeitsmotivation, Burnout und Work Engagement (Arbeitsengagement). Es wurde entwickelt, um zu zeigen, wie Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen zu positiven (Motivation, Engagement) oder negativen (Stress, Burnout) Ergebnissen führen. Arbeitszufriedenheit ist daher nicht das primäre Zielkonstrukt des Modells, wird aber als wichtiges sekundäres Ergebnis gesehen (Demerouti & Nachreiner, 2019, S.125).

Das Modell basiert auf der zentralen Annahme, dass jede Arbeitstätigkeit durch eine Kombination von zwei grundlegenden Faktoren charakterisiert werden kann:

- Arbeitsanforderungen (Job Demands)
- Arbeitsressourcen (Job Resources)

Arbeitsanforderungen umfassen jene Aspekte der Arbeit, die mit einem gewissen Aufwand verbunden sind und potenziell zur physischen oder psychischen Belastung führen können. Dazu zählen z. B. Zeitdruck, hohe Verantwortung oder emotionale Anforderungen. Arbeitsressourcen hingegen sind Aspekte der Arbeit, die dazu beitragen, Arbeitsziele zu erreichen, Anforderungen zu reduzieren oder persönliches Wachstum zu fördern. Beispiele hierfür sind Autonomie, soziale Unterstützung oder ein unterstützendes Führungsverhalten. Im JD-R Modell gibt es zwei zentrale Prozesse:

1. *Gesundheitsschädigungsprozess* → Hohe Anforderungen (bei fehlenden Ressourcen) führen zu Stress, Erschöpfung und im Extremfall zu Burnout
2. *Motivationsprozess* → Hohe Ressourcen (auch bei moderaten Anforderungen) steigern die Arbeitsmotivation, das Engagement und die Arbeitszufriedenheit

Im Kontext der Arbeitszufriedenheit spielt das JD-R Modell eine zentrale Rolle, da Arbeitsressourcen wie Autonomie, Feedback und soziale Unterstützung nicht nur Motivation und Engagement fördern, sondern auch Zufriedenheit (Demerouti & Nachreiner, 2019, S.125). Arbeitsanforderungen wirken dagegen oft belastend und können Unzufriedenheit verursachen, wenn sie überhandnehmen. Arbeitszufriedenheit ist ein zentrales positives Ergebnis von Arbeitsengagement, wodurch die Bedeutung im Zusammenhang mit dem JD-R Modell unterstrichen wird (Mazzetti, Robledo, Vignoli, Topa, Guglielmi & Schaufeli, 2023, S. 19f).

2.1.4 Vertrauen und Vertrauensaufbau

In diesem Kapitel wird zunächst ein theoretischer Rahmen geschaffen, um Vertrauen als ein zentrales Konstrukt in Organisationen zu verstehen und anschließend darzulegen, wie Vertrauen in Teams aufgebaut werden kann.

Vertrauen wird in der wissenschaftlichen Literatur als eine fundamentale soziale Ressource betrachtet, die die Basis für erfolgreiche Interaktionen in Organisationen bildet. Mayer et al. (1995, S. 712) definieren Vertrauen als *„die Bereitschaft, sich in Situationen, in denen das Verhalten anderer ungewiss ist, auf diese zu verlassen, basierend auf der Erwartung, dass sie sich wohlwollend verhalten.“* Diese Definition unterstreicht, dass Vertrauen nicht nur auf der Einschätzung von Kompetenz beruht, sondern auch auf den Dimensionen Integrität und Wohlwollen. In diesem Zusammenhang wird Vertrauen als ein zukünftiger Glaube an die Verlässlichkeit und ethische Handlungsweise anderer Personen verstanden (Mayer et al., 1995, S. 717ff).

Im Kontext von Organisationen und Arbeitsteams liefert die Studie von Costa (2003, S. 608f) zentrale Erkenntnisse zur Rolle von Vertrauen und dessen Einfluss auf deren Effektivität. Vertrauen wird dabei als ein mehrkomponentiges Konstrukt verstanden, das vier miteinander verbundene Elemente umfasst: die allgemeine Neigung zu vertrauen, die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit der Teammitglieder, kooperatives Verhalten sowie den Verzicht auf Kontroll- und Überwachungsverhalten. Besonders hervorgehoben wird die wahrgenommene Vertrauenswürdigkeit als stärkster Einflussfaktor für das Gesamtvertrauen innerhalb von Teams, gefolgt von Kooperation. Überwachungshandlungen wirkten sich hingegen negativ auf das Vertrauen aus. Die Studie verdeutlicht, dass Vertrauen nicht nur eine zwischenmenschliche Eigenschaft ist, sondern ein entscheidender sozialer Mechanismus für die Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit von Teams. Es verbessert sowohl die wahrgenommene Effizienz als auch die emotionale Qualität der Zusammenarbeit und trägt zur positiven Haltung gegenüber der Organisation bei (Costa, 2003, S. 616ff). Diese Erkenntnisse stehen im Einklang mit der Forschung von Costa, Roe und Taillieu (2001, S. 239ff), welche aufzeigen, dass höheres Vertrauen im Team mit einer besseren wahrgenommenen Aufgabenleistung, größerer Teamzufriedenheit und stärkerer Bindung an das Team verbunden war. Vertrauen kann demnach als ein zentraler Faktor für die Effektivität von Teams betrachtet werden und trägt wesentlich zu einem positiven sozialen Klima bei.

Der Aufbau von Vertrauen in Teams

Der Aufbau von Vertrauen innerhalb von Teams ist ein vielschichtiger Prozess, der sowohl strukturelle als auch interpersonelle Faktoren umfasst. Nachfolgend werden zentrale Mechanismen aufgezeigt, die maßgeblich zum Vertrauensaufbau beitragen:

- *Transparente Kommunikation:*
Offene, regelmäßige und ehrliche Kommunikation ist eine wesentliche Voraussetzung für den Vertrauensaufbau. Wenn Informationen klar und rechtzeitig geteilt werden, reduziert dies Unsicherheiten und stärkt das Gefühl der Verlässlichkeit unter den Teammitgliedern (Yue, Men & Ferguson, 2019, S. 9).
- *Gemeinsame Zielsetzung und klare Rollenverteilung:*
Das Festlegen von gemeinsamen Zielen und die klare Definition der Rollen innerhalb des Teams fördern ein gemeinschaftliches Verständnis und schaffen einen Rahmen, in dem sich jedes Mitglied als wichtiger Teil des Ganzen fühlt (Tucker & Panteli, 2003, S. 95f).
- *Verlässlichkeit und Integrität:*
Kontinuierliche Zuverlässigkeit bei der Erfüllung von Aufgaben sowie die Einhaltung ethischer Standards sind zentrale Faktoren, die Vertrauen fördern (Mayer et al., 1995, S. 719f). Hakanen und Soudunsaari (2012, S. 39) argumentieren, dass das Einhalten von Versprechen und die transparente Kommunikation über Fortschritte und Schwierigkeiten maßgeblich zur Vertrauensbildung beitragen.
- *Gegenseitige Unterstützung und Empathie:*
Neben strukturellen Maßnahmen spielt auch die zwischenmenschliche Ebene eine wichtige Rolle. Der konstruktive Austausch von Feedback sowie die gegenseitige Unterstützung bei beruflichen und persönlichen Herausforderungen fördern eine emotionale Bindung, die als Grundlage für tiefgreifendes Vertrauen dient (Tucker & Panteli, 2003, S. 95f).

Vertrauen bildet die Basis für effektive Zusammenarbeit und den Wissensaustausch in Teams. Der gezielte Aufbau von Vertrauen erfordert dabei eine Kombination aus strukturellen Maßnahmen, wie transparente Kommunikation und klare Zielsetzungen, und interpersonellen Aspekten, die auf Verlässlichkeit, Integrität sowie gegenseitiger Unterstützung beruhen. Empirische Studien haben gezeigt, dass ein hoher Vertrauensgrad in Teams zu gesteigerter Innovationsfähigkeit und besseren Arbeitsergebnissen führt (Wang, Guo & Nachiangmai, 2024, S. 122; Breuer, Hüffmeier & Hertel, 2016, S. 1157).

2.1.5 Teamkohäsion

Eine heute vielfach zitierte Definition stammt von Carron, Colman, Wheeler und Stevens (1998), welche Teamkohäsion beschreiben als: „Ein dynamischer Prozess, der sich in der Tendenz einer Gruppe ausdrückt, zusammenzuhalten und vereint zu bleiben in der Verfolgung von Zielen und/oder zur Befriedigung emotionaler Bedürfnisse der Gruppenmitglieder“ (S. 213). Diese Definition macht deutlich, dass Kohäsion nicht nur ein statischer Zustand ist, sondern sich über die Zeit hinweg entwickeln und verändern kann, abhängig von Faktoren wie Gruppenerfolg, Konflikten oder äußeren Herausforderungen.

Nach Carron, Brawley und Widmeyer (1985, S.248f) ist Teamkohäsion ein mehrdimensionales Konstrukt, das zwei zentrale Komponenten umfasst:

- *Aufgabenkohäsion (Task Cohesion)*: Diese Form der Kohäsion bezieht sich auf den Grad, in dem sich die Gruppenmitglieder gemeinsam einem Ziel verpflichtet fühlen. Eine hohe Aufgabenkohäsion zeigt sich beispielsweise darin, dass sich Teammitglieder gegenseitig unterstützen, gemeinsam an Lösungen arbeiten und sich der Zielerreichung unterordnen.
- *Soziale Kohäsion (Social Cohesion)*: Diese Komponente beschreibt die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Teams. Hohe soziale Kohäsion zeigt sich in einem starken Gefühl der Zugehörigkeit, gegenseitigem Vertrauen, Sympathie und oftmals Kontakt außerhalb der Arbeit.

Beide Formen der Kohäsion beeinflussen sich gegenseitig, können aber auch unabhängig voneinander auftreten. So kann ein Team eine starke Aufgabenkohäsion bei gleichzeitig schwacher sozialer Bindung aufweisen, etwa in Teams, bei denen das gemeinsame Ziel im Vordergrund steht, persönliche Beziehungen aber eine untergeordnete Rolle spielen (Carron et al., 1985, S.248ff).

Aktuellere Forschungen erkennen die Mehrdimensionalität von Kohäsion an, etwa Beal, Cohen, Burke und McLendon (2003, S. 995) und definieren in ihrer Arbeit drei Dimensionen der Teamkohäsion:

- Interpersonelle Anziehung (Sympathie zwischen Mitgliedern)
- Gruppenstolz (Identifikation mit der Gruppe)
- Aufgabenbindung (Engagement für das Gruppenziel)

Eine hohe Teamkohäsion ist häufig mit positiven Effekten verbunden, insbesondere im Hinblick auf die Leistungsfähigkeit von Teams. So konnten Beal et al. (2003, S. 998f) in ihrer Untersuchung nachweisen, dass Teams mit einem ausgeprägten Zusammenhalt

im Durchschnitt signifikant bessere Leistungen erbringen als weniger kohäsive Gruppen. Diese Ergebnisse werden durch die Forschung von Evans und Dion (2012, S. 693ff) gestützt, die hervorheben, dass insbesondere die sogenannte „aufgabenbezogene Kohäsion“, also das gemeinsame Engagement und die Verpflichtung gegenüber den Zielen und Aufgaben des Teams, eine entscheidende Rolle für die Leistungsoptimierung spielt. Ein starker Zusammenhalt innerhalb der Gruppe fördert demnach nicht nur die Zusammenarbeit und Motivation, sondern wirkt sich auch nachhaltig positiv auf das Erreichen gemeinsamer Ziele aus.

2.2 Empirische Befunde zur Problemstellung

Die zunehmende Verlagerung zur Distanzarbeit hat tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitsweise von Einzelpersonen und somit auch von Teams hervorgebracht. Während physische Distanz die Arbeitsorganisation und Produktivität auf verschiedenen Ebenen beeinflusst, gibt es auch signifikante Auswirkungen auf das soziale Gefüge innerhalb von Teams (Bundesministerium für Arbeit, 2021, S. 30ff). Diese Veränderungen betreffen vor allem die Art und Weise, wie Teammitglieder miteinander interagieren, Vertrauen aufbauen und zusammenarbeiten (Paul, Drake & Liang, 2016, S. 196; Entgelmeier et al., 2023, S.113f; Yang et al., 2022, S. 7ff).

Van Zoonen, Sivunen, Blomqvist, Olsson, Ropponen, Henttonen und Vartiainen (2021, S. 12) haben mit ihrer Forschung Faktoren identifiziert, die die Anpassung an Distanzarbeit beeinflussen. Sie zeigen, dass strukturelle Faktoren, wie hohe Arbeitsunabhängigkeit und Klarheit der Arbeitskriterien die Anpassung der Mitarbeitenden an Distanzarbeit erleichtern. Gegensätzlich dazu identifizieren sie Faktoren wie zwischenmenschliches Vertrauen und soziale Isolation, die negativ mit der Anpassung in Verbindung stehen. Die Gefühle der sozialen Isolation zeigen, dass soziale Dynamiken im Arbeitskontext ein zentrales Hindernis für einwandfreie Distanzarbeit darstellen. Die Autor:innen finden jedoch ebenfalls heraus, dass häufige Kommunikation mit Kolleg:innen über verschiedene Kommunikationstechnologien die negative Beziehung zwischen Vertrauen und Distanzarbeit abmildern kann, weil dadurch soziale Beziehungen erhalten werden (Van Zoonen et al., 2021, S. 13).

Ein zentraler Aspekt der Distanzarbeit ist die räumliche Trennung der Teammitglieder, die laut Olson und Olson die spontane Kommunikation und Zusammenarbeit erheblich

erschwert. Sie definieren in ihrer Arbeit vier Schlüsselfaktoren, die für eine gute Zusammenarbeit auf Distanz bedeutend sind (2000, S. 157ff):

- *Gemeinsames Verständnis (Common Ground)*: Kommunikation funktioniert nur mit gemeinsamem Wissen. Fehlende Körpersprache und Mimik erschweren es, dieses herzustellen, wobei die Video-Funktion eine Chance darstellt, entgegenzuwirken.
- *Kopplung der Arbeit (Work Coupling)*: Stark voneinander abhängige Aufgaben brauchen intensive Kommunikation, was über Distanz schwerfällt. Unabhängigere Aufgaben sind besser für Distanzarbeit geeignet.
- *Kooperationsbereitschaft (Collaboration Readiness)*: Zusammenarbeit kann durch eine gute Teamkultur oder ein Anreizsystem gefördert werden.
- *Technologische Bereitschaft (Technology Readiness)*: Teams müssen vertraut mit Kommunikationstechnologien sein. Neue Tools sollten schrittweise eingeführt werden, da sonst Ablehnung droht.

Olson und Olson (2000, S. 166ff) betonen, dass es schwierig sein kann, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, wenn Menschen voneinander entfernt sind, zum Beispiel wenn es während eines Videocalls Verzögerungen gibt oder die Körpersprache fehlt. Auch Vertrauen ist schwer über digitale Technologien herzustellen, vor allem wenn man sich allgemein nicht häufig begegnet. Sie kommen insgesamt zu dem Schluss, dass auch zukünftige Technologien spontane Gespräche nicht ersetzen können und Vertrauen, das oft durch persönliche Nähe entsteht, durch elektronische Kommunikation nicht ausreichend gepflegt werden kann.

Die Forschung von Yang et al. (2022, S. 7) unterstützt diese Einschätzung, indem sie aufzeigen, dass Distanzarbeit zu einer signifikanten Reduzierung der Interaktionen zwischen Teammitgliedern führt. Diese Veränderungen in der Zusammenarbeit könnte den Wissenstransfer potenziell erschweren und die Qualität der Arbeitsergebnisse verringern. Während persönliche Interaktionen im Büro spontane Gespräche und informelle Abstimmungen ermöglichen, wird dies in einer Remote-Umgebung stark eingeschränkt. Gleichzeitig stellt die Studie fest, dass sich das Kommunikationsverhalten im Sinne der Art der Kommunikation verändert hat. Es hat deutlich weniger synchrone Kommunikation (z. B. Meetings oder Videocalls) stattgefunden und mehr asynchrone Kommunikation (z. B. E-Mails oder Chatnachrichten). Diese Veränderung könnte das soziale Gefüge in Teams neu gestalten (Yang et al., 2022, S. 5f).

Felstead und Henseke (2017, S. 204f) diskutieren in ihrer Studie weitere positive sowie negative Aspekte der Distanzarbeit. So kommen sie zu dem Ergebnis, dass Distanzarbeiter:innen über eine verstärkte Arbeitsintensität berichten. Sie machen tendenziell mehr Überstunden und zeigen ein höheres Engagement, was die Autor:innen dadurch erklären, dass sich die Mitarbeitenden verpflichtet fühlen, durch höhere Leistung die Freiheiten beim Arbeitsort auszugleichen. Ebenso zeigen Personen mit regelmäßiger Distanzarbeit eine höhere Arbeitszufriedenheit bei gleichzeitigen negativen Effekten, wie Schwierigkeiten, die Arbeit vom Privatleben zu trennen (Felstead und Henseke, 2017, S. 206).

2.2.1 Teamkohäsion & Distanzarbeit

Die zunehmende Verbreitung von Distanzarbeit stellt Organisationen, insbesondere auch im Hinblick auf den Zusammenhalt der Teammitglieder, vor neue Herausforderungen. Während flexible Arbeitsformen zahlreiche Vorteile wie Flexibilität und Kosteneinsparungen bieten (Lu, 2015, S.56f), weisen Forschungen darauf hin, dass der soziale Zusammenhalt und das Vertrauen in solchen Teams schwerer herzustellen sind als in traditionellen Präsenzteams (Paul, Drake & Liang, 2016, S.189f). Die physische Distanz erschwert spontane Interaktionen, wodurch informelle Kommunikation und der Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen limitiert werden. Teams, die regelmäßig über digitale Kommunikationsmittel interagieren, sind in besonderer Weise auf eine enge Bindung und Zusammenhalt angewiesen, um erfolgreich zu arbeiten. Der Aufbau und die Pflege von Teamkohäsion gestaltet sich jedoch deutlich schwieriger, wenn direkte, face-to-face Interaktionen fehlen oder seltener werden (Stawnicza, 2015, S. 25f). Wie Lu (2015, S. 58ff) in ihrer Untersuchung zur Kohäsion in räumlich distanzierten Teams betont, fehlt oft der informelle Austausch, der in traditionellen Teams zur Stärkung des Zusammenhalts beiträgt. Sie hebt hervor, dass Teams in Distanzarbeit bewusste Anstrengungen unternehmen müssen, um eine starke Kohäsion zu fördern, was insbesondere durch regelmäßige soziale Aktivitäten möglich ist. Dabei spielt auch die Technologie eine Schlüsselrolle: Online-Chats, Videocalls oder das gemeinsame Spielen von Online-Spielen können die Bindung innerhalb des Teams stärken (Lu, 2015, S. 59). Zudem betont die Autorin, dass kohäsive Teams engagierte Teams sind, da sie eine höhere Produktivität und Leistungsfähigkeit zeigen (Lu, 2015, S. 60). Auch die Arbeit von Paul, Drake und Liang (2016, S. 195ff) unterstreicht die Bedeutung von Teamkohäsion für die Leistung von Teams. Sie kommen zu dem Schluss, dass dieser Faktor entscheidend für die Effektivität und eine gute Zusammenarbeit von Teams ist, die regelmäßig über

verschiedene Standorte hinweg zusammenarbeiten. Sie betonen außerdem, dass eine einwandfreie Koordination der Zusammenarbeit über Distanz seitens der Führungskräfte eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von Kohäsion und Vertrauen im Team ist. Wenn die Koordination effektiv ist, finden Teammitglieder innerhalb des Teams die Unterstützung, die sie benötigen, um ihre gemeinsamen Ziele erfolgreich zu erreichen. Wenn Konflikte drohen, benötigen Teams eine effektive Koordination, um negative emotionale und soziale Konsequenzen abzumildern, die ihre Fähigkeit beeinträchtigen, gemeinsame Ziele zu verwirklichen (Paul, Drake & Liang, 2016, S. 196f).

Mit der Zunahme von flexiblen Arbeitsmodellen, in denen Mitarbeitende sowohl im Büro als auch remote arbeiten, gewinnt die Frage nach der Gestaltung sozialer Räume und der Förderung informeller Interaktionen an Bedeutung. Vor allem durch die COVID19-Pandemie gab es einen immensen Digitalisierungsschub, der es den Mitarbeiter:innen zunehmend erleichtert hat in sozialen Austausch zu treten (Bellis, Trabucchi, Buganza, & Verganti, 2022, S. 822). Entgelmeier et al. (2023, S. 125f) zeigen jedoch, dass das Büro dennoch ein zentraler Ort für die Förderung von Teamkohäsion und Zusammenarbeit bleibt. Informelle Interaktionen im Büro schaffen ein Gefühl der Zugehörigkeit, was oft in virtuellen Umgebungen fehlt. Fehlt die soziale Präsenz, kann dies zu einem Gefühl der Isolation führen (Entgelmeier et al., 2023, S.113). Ein hoher Anteil der Distanzarbeit geht mit einer geringeren informellen Zusammenarbeit und einem schwächeren Gemeinschaftsgefühl einher. Während formelle Arbeitsprozesse durch digitale Tools effizienter gestaltet werden konnten, bleibt die informelle Kommunikation eine zentrale Hürde für den Teamzusammenhalt. Dies ist insbesondere deshalb relevant, weil informelle Interaktionen oft als Grundlage für vertrauensvolle und enge zwischenmenschliche Beziehungen dienen (Entgelmeier et al., 2023, S.115ff).

2.2.2 Kommunikation & Distanzarbeit

Nicht nur der Zusammenhalt und die Bindung können sich als Teil des sozialen Gefüges durch Distanzarbeit verändern, auch die Kommunikation und Interaktion in Teams sind betroffen. Die räumliche Distanz beeinflusst die Art und Weise, wie Teammitglieder miteinander interagieren und kommunizieren. Frühere Untersuchungen haben gezeigt, dass Kommunikation ein essenzieller Faktor für den Erfolg von Teams ist. Klassische Theorien der Teamarbeit gehen davon aus, dass physische Nähe spontane Interaktionen fördert, informelle Gespräche ermöglicht und so den sozialen Zusammenhalt stärkt (Duxbury & Neufeld, 1999, S.5). In räumlich verteilten Teams hingegen entfällt dieser

spontane Austausch, wodurch sich sowohl die Quantität als auch die Qualität der Kommunikation verändern können (Shockley et al., 2021, S.7f).

Jarvenpaa und Leidner (1999, S. 792ff) haben in ihrer Studie zu virtuellen Teams herausgearbeitet, dass Kommunikation und Vertrauen zentrale Faktoren für den Erfolg solcher Teams sind. Sie betonen, dass die Kommunikationsmuster maßgeblich den Aufbau von Vertrauen beeinflussen, welches wiederum entscheidend für die Teamleistung ist. Dabei spielen die Häufigkeit und Qualität der Kommunikation eine große Rolle. Teams, die eine hohe Kommunikationsfrequenz und qualitativ hochwertige Interaktionen aufrechterhalten, können schneller Vertrauen aufbauen, während eine unregelmäßige Kommunikation oft zu Missverständnissen und Misstrauen führt (Jarvenpaa & Leidner (1999, S. 806ff).

Die räumliche Distanz verändert die Art der Kommunikation erheblich. Aziz, Ahmad und Suppiah (2021, S. 4f) zeigen, dass der Wechsel von persönlicher Face-to-Face-Kommunikation zu digitalen Kanälen wie Videokonferenzen und E-Mail, bedingt durch die zunehmende Distanzarbeit, eine Herausforderung für Teams darstellt. Neben technischen Barrieren, die den Kommunikationsfluss stören können, fehlt häufig die nonverbale Kommunikation, die in digitalen Umgebungen schwer zu ersetzen ist. Zudem berichten sie davon, dass Distanzarbeit zu sogenanntem „Tele-Druck“ führen kann, da Beschäftigte mit einer großen Menge synchroner und asynchroner Nachrichten umgehen müssen, was schnell zu Überlastung führen kann (Aziz, Ahmad & Suppiah, 2021, S. 2). Ein weiteres zentrales Problem ist die Reduzierung informeller Kommunikationskanäle, die Rolle der genutzten Kommunikationskanäle ist ebenfalls entscheidend und nicht zu unterschätzen. Während persönliche Meetings als besonders reichhaltig und interaktiv gelten, stellen digitale Kommunikationsmedien unterschiedliche Herausforderungen dar (Venter, 2019, S. 2f). Bereits ältere Untersuchungen von Duxbury und Neufeld (1999, S. 23ff) zeigen, dass E-Mails und Chats weniger soziale Signale transportieren und dadurch Missverständnisse wahrscheinlicher sind. Die Wahl des Kommunikationskanals beeinflusst also direkt die Qualität der Teaminteraktion. Ihre Forschung hat zudem ergeben, dass insgesamt keine signifikanten Unterschiede in der Kommunikationshäufigkeit zu erkennen waren, die Face-to-Face-Kommunikation jedoch deutlich weniger stattgefunden hat (Duxbury und Neufeld, 1999, S. 14ff).

Ein zentrales Konzept in der Forschung zu virtuellen Teams ist die soziale Präsenz, das bewusste Erleben von Beteiligung und sozialer Interaktion zwischen Mitgliedern kollaborativer Gruppen, also das Erleben von Teammitgliedern als real und emotional nah (Tietz, Kneisel & Werner, 2021, S. 3). Soziale Präsenz kann durch technologische und

beziehungsorientierte Maßnahmen gefördert werden. Die Wahrnehmung von Teammitgliedern als reale Personen, die Unmittelbarkeit der Interaktion sowie der soziale Komfort innerhalb des Teams spielen eine entscheidende Rolle für den Erfolg der Kommunikation. Die Studie zeigt, dass eine hohe soziale Präsenz zu einer besseren Wissensvermittlung führt (Tietz et al., 2021, S.9ff).

Neben den technischen Herausforderungen zeigt sich, dass Distanzarbeit nicht nur neue Anforderungen an Mitarbeiter:innen stellt, sondern auch speziell an Führungskräfte. Shockley et al. (2021, S. 9ff) verdeutlichen, dass klare Kommunikationserwartungen durch Vorgesetzte einen positiven Einfluss auf die Arbeitsleistung haben, während eine zu hohe Kommunikationsfrequenz das Risiko für Burnout erhöht. Die Balance zwischen ausreichender Kommunikation und der Vermeidung von Kommunikationsüberlastung ist daher ein wichtiger Aspekt für die erfolgreiche Teaminteraktion.

Diese Forschungsergebnisse legen nahe, dass räumliche Distanz die Dynamik der Kommunikation und Interaktion in Teams maßgeblich verändert. Die Herausforderungen reichen von technologischen Barrieren über den Verlust informeller Interaktionen bis hin zur Reduzierung des Vertrauens und Teamgeists.

2.2.3 Vertrauen & Distanzarbeit

Die Forschung zeigt, dass auch Vertrauen eine zentrale Rolle in der Teamarbeit spielt, insbesondere in Teams, in denen viel in Distanzarbeit gearbeitet wird und so die regelmäßige persönliche Interaktion fehlt. Das Vertrauen zwischen Teammitgliedern wird durch den Mangel an physischer Nähe und die Abhängigkeit von Online-Kommunikation beeinflusst (Paul, Drake & Liang, 2016, S. 189f). In der Forschungsliteratur wird Vertrauen als eine essenzielle Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit betrachtet, da es Unsicherheiten reduziert und die Zusammenarbeit erleichtert (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S. 792f). Während in traditionellen Face-to-Face-Teams Vertrauen durch persönliche Interaktionen, nonverbale Signale und informellen Austausch entsteht, stellt sich die Frage, wie Vertrauen in Teams aufgebaut und aufrechterhalten werden kann, die regelmäßig voneinander getrennt arbeiten. Das Thema des Vertrauensaufbau wurde bereits im Kapitel 2.1.4 genauer thematisiert und daher an dieser Stelle nur kurz angeschnitten bzw. ergänzt. Jarvenpaa & Leidner (1999, S.809ff) zeigen, dass Vertrauen in virtuellen Teams unterschiedlich verläuft: Manche Teams entwickeln stabiles Vertrauen, andere verlieren es im Laufe der Zeit, während einige Gruppen gar kein tragfähiges

Vertrauen aufbauen können. Entscheidende Faktoren für den Vertrauensaufbau sind demnach eine transparente und regelmäßige Kommunikation und dass Teammitglieder ihre Verpflichtung, Begeisterung und ihren Optimismus ausdrücklich zum Ausdruck bringen.

Staples und Webster (2008, S.621ff) betonen ebenfalls die Bedeutung von Vertrauen für den Wissensaustausch in Teams mit Distanzarbeit. Sie stellen fest, dass Vertrauen den Austausch von Informationen erleichtert, insbesondere wenn Teammitglieder eine hohe gegenseitige Aufgabenabhängigkeit haben. Gleichzeitig kann die Virtualität eines Teams zu Herausforderungen führen, da fehlende physische Nähe und kulturelle Unterschiede die Koordination erschweren und Vertrauen untergraben können. Besonders Teams, in denen sich einige Mitglieder häufig persönlich treffen, während andere mehr remote arbeiten, weisen häufig unterschiedliche Vertrauensverhältnisse auf, die den Wissensaustausch behindern (Staples & Webster, 2008, S.631f).

Auch Paul, Drake und Liang (2016, S. 195ff) betonen, dass Vertrauen neben der Kohäsion entscheidend zur Teamleistung beiträgt. In Teams mit hohem gegenseitigem Vertrauen ist die Bereitschaft zur Unterstützung und zum Wissensaustausch höher, was wiederum die Teamdynamik stärkt und die Leistung verbessert. Ihre Forschung zeigt jedoch auch, dass Vertrauen in räumlich entfernten Teams flüchtiger ist und schneller gestört werden kann, insbesondere durch Kommunikationsprobleme oder technische Barrieren (Paul, Drake & Liang, 2016, S. 189f)

Eine weitere Perspektive auf die Entwicklung von Vertrauen bietet die Studie von Lu (2015, S.58f). Demnach spielen gemeinsame soziale Aktivitäten eine zentrale Rolle für den Aufbau von Vertrauen. Teams, die regelmäßige soziale Interaktionen pflegen und in denen sich Mitglieder als ähnlich wahrnehmen, entwickeln schneller ein stabiles Vertrauensverhältnis. Dies zeigt sich auch in der direkten positiven Korrelation zwischen Vertrauen, Kohäsion und der Teamleistung. Wenn Vertrauen fehlt, kommt es häufig zu Missverständnissen und reduzierter Arbeitszufriedenheit (Lu, 2015, S.63ff).

Zusammenfassend verdeutlicht die bestehende Forschung, dass der Aufbau und Erhalt von Vertrauen in Arbeitsteams gezielte Maßnahmen erfordert, darunter eine transparente Kommunikation, eine faire Aufgabenverteilung und soziale Interaktionen auch in digitalen Umgebungen.

2.2.4 Arbeitszufriedenheit & Distanzarbeit

Die Betrachtung der Arbeitszufriedenheit und der Zufriedenheit mit den sozialen Beziehungen von Teammitgliedern, insbesondere im Kontext von Distanzarbeit, basiert auf verschiedenen Studien, die sowohl positive als auch negative Einflüsse flexibler Arbeitsformen beleuchten. Die Ergebnisse sind dabei keineswegs eindeutig.

So berichten Grunau et al. (2019, 8ff), dass zwar viele Unternehmen die höhere Flexibilität und Produktivität während der Distanzarbeit schätzen, zugleich aber die Zusammenarbeit im Team und die Steuerbarkeit von Mitarbeitenden als herausfordernd empfinden. Auch aus Sicht der Beschäftigten zeigt sich, dass ein unerfüllter Wunsch nach Distanzarbeit mit Unzufriedenheit korreliert. Sie finden jedoch ebenfalls heraus, dass nicht alle Mitarbeitenden unbedingt diese Arbeitsform nutzen wollen. Trotzdem wird betont, dass Homeoffice die Flexibilität erhöht, was die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verbessert und somit die Arbeitszufriedenheit steigert (Grunau et al., 2019, S. 14ff).

Weitere Forschung zeigt, dass Distanzarbeit auch Herausforderungen mit sich bringt, die sich negativ auf die Zufriedenheit der Teammitglieder auswirken können. Die soziale Isolation ist hierbei eine der größten Gefahren (Van Zoonen et al., 2021, S. 12). Intensives Arbeiten auf Distanz kann die soziale Interaktion mit Kolleg:innen verringern, was zu einem Gefühl der Entfremdung und einer verringerten Bindung ans Team führt. Golden und Veiga (2005, S. 312ff) fanden heraus, dass ein moderates Maß an Homeoffice (etwa 1-2 Tage pro Woche) die Zufriedenheit erhöht, während exzessive Distanzarbeit (2-3 Tage pro Woche und mehr) die sozialen Beziehungen schwächt und zu einem Rückgang der Arbeitszufriedenheit führt. Die zwischenmenschlichen Beziehungen innerhalb des Teams spielen hierbei eine entscheidende Rolle. Golden (2006, S. 333ff) betont, dass die Qualität der Beziehungen zu Vorgesetzten und Kolleg:innen wesentlichen Einfluss auf die Zufriedenheit hat. Die Zufriedenheit ist am höchsten bei einem moderaten Maß an Distanzarbeit. Bei zu intensiver Nutzung sinkt sie wieder, insbesondere aufgrund nachlassender Interaktionsqualität mit Kolleg:innen und Führungskräften. Auch hier wird deutlich: Soziale Isolation ist ein zentraler Risikofaktor, der mit zunehmender Distanzarbeit an Bedeutung gewinnt. Unterstützende Vorgesetzte und ein kollegiales Umfeld können den negativen Effekt der Isolation verringern und die Zufriedenheit steigern (Golden, 2006, S. 335f).

Darüber hinaus verdeutlichen Kocot, Maciaszczyk, Kocot, Kwasek und Depta (2021, S.582ff), dass die Zufriedenheit von Arbeitnehmer:innen mit der Distanzarbeit von mehreren Dimensionen abhängig ist. Neben der Flexibilität und Zeiteinteilung beeinflussen

auch die Arbeitsumgebung und technische Infrastruktur die Zufriedenheit. Besonders herausfordernd ist zudem der Aspekt der sozialen Interaktion. Arbeitnehmer:innen empfinden die eingeschränkte Face-to-Face-Kommunikation als nachteilig, da spontane Gespräche und Team-Meetings nicht vollständig durch digitale Kommunikation ersetzt werden können. Gerade diese zwischenmenschlichen Beziehungen werden jedoch im Sinne der Arbeitszufriedenheit als wichtigste Komponente bewertet (Kocot et al., 2021, S.589f).

Die bisherigen Erkenntnisse werden ebenso von Blazhevski et al. (2021, S.33f) bestätigt, die zeigen, dass Distanzarbeit sowohl Vorteile, etwa Flexibilität und geringere Pendelzeiten, als auch Nachteile wie das Verschwimmen von Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben sowie soziale Isolation mit sich bringt. Die Autoren betonen, dass Personen, die häufig Distanzarbeit nachgehen, sich häufiger von der Organisation abgeschnitten fühlen und die fehlende persönliche Kommunikation als negativ betrachten. Auch Work-Family-Konflikte können trotz zeitlicher Flexibilität zunehmen, etwa wenn familiäre Verpflichtungen die Arbeit stören (Blazhevski et al., 2021, S.36ff). Insgesamt zeigt sich, dass die Wahrnehmung der Zufriedenheit sowohl durch individuelle als auch durch strukturelle Faktoren geprägt ist.

3 Methodik

Auf Basis der vorangestellten Literaturrecherche zur Situation rund um Distanzarbeit und das soziale Teamgefüge und wie diese beiden Themen ineinander verwoben sind, soll nun im folgenden Kapitel das Forschungsdesign dieser Arbeit genauer betrachtet werden. Dazu bedarf es mehrerer Unterkapitel zu den Bereichen Vorverständnis, Erhebungsmethode, Sampling, Datenschutz, Durchführung der Erhebung, Datenauswertung und Gütekriterien der Arbeit.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

Dieses Kapitel dokumentiert Vorannahmen und Erwartungen der Forschenden, welche vor dem Verfassen der Arbeit bestanden, da diese die Analyse und Auswahl der Daten beeinflussen können. Durch die Darstellung eines möglichen Vorverständnisses besteht später die Möglichkeit zu entscheiden, ob eher nach Beweisen zum Verwerfen oder Bestätigen von unausgesprochenen Hypothesen bzw. Annahmen gesucht wurde oder ob durch die Studie auch Neues erkannt wurde (Steinke, 2004, S. 324f).

Tabelle 1: *Dokumentation von Vorannahmen*

Verortung der Vorannahme	Beispiele
Theoretisches Vorverständnis	„Mein theoretisches Vorverständnis beruht auf diversen theoretischen Modellen, wie z.B. zur Arbeitszufriedenheit oder zum sozialen Gefüge/Teamdynamik und auf unterschiedlichen wissenschaftlichen Artikeln und Forschungen zu dem Thema.“ „Für diese Arbeit besonders relevant sind alle sozialen Prozesse und Dynamiken innerhalb von Teams im Arbeitskontext.“ „Die Begrifflichkeiten rund um flexible Arbeitsformen sind mittlerweile vielfältig, weshalb diese Arbeit den Metabegriff Distanzarbeit verwendet.“ „Es wird angenommen, dass es Zusammenhänge zwischen Veränderungen im sozialen Gefüge eines Teams und der Arbeit auf Distanz gibt.“ „Es wird erwartet, dass Distanzarbeit negativ mit dem Zusammenhalt und der Bindung im Team in Verbindung steht.“ „Es wird angenommen, dass sich die Möglichkeit von Distanzarbeit allgemein positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen auswirkt, aber zu viel Distanzarbeit eher negativ wirkt.“ „Es wird erwartet, dass zu viel Distanzarbeit negativ mit dem Vertrauen und Vertrauensaufbau innerhalb des Teams korreliert.“ „Es wird angenommen, dass die Arbeit auf Distanz die Kommunikation im Team erschwert und soziale Interaktionen seltener werden.“
Vorannahmen zum Sample	„Es wird angenommen, dass Mitarbeiter:innen, die weniger Zeit in Distanzarbeit verbringen (1-2 Tage pro Woche) geringere Veränderungen in Bezug auf die Kommunikation, das Vertrauen, den Teamzusammenhalt und die Zufriedenheit wahrnehmen, als Mitarbeiter:innen, die viel Zeit in Distanzarbeit verbringen (3-4 Tage pro Woche).“

	„Es wird angenommen, dass sich die Erfahrungen und Meinungen von Mitarbeiter:innen unterscheiden, je nachdem wie groß das Team ist, in dem sie tätig sind.“ „Es wird angenommen, dass sich die Antworten bzw. Erfahrungen von Mitarbeiter:innen auch danach unterscheiden, wie lange sie bereits in ihrem derzeitigen Team sind und wie lange sie insgesamt bereits in Distanzarbeit tätig sind.“
Erwartungen zur Datenerhebung	„Es wird erwartet, dass die Proband:innen sehr unterschiedliche Antworten geben und manche sehr ausführlich und andere knapper antworten und man dementsprechend das Interview mehr oder weniger lenken muss.“ „Es wird erwartet, dass man individuell auf die Proband:innen eingehen muss und die Interviewfragen evtl. leicht an die Antworten und das Verständnis der Proband:innen adaptieren muss.“ „Es wird erwartet, dass die Sprechgeschwindigkeit der Proband:innen sehr unterschiedlich ist und daher die Interviews unterschiedlich lang sein werden.“

3.2 Erhebungsmethode

Für die vorliegende Arbeit werden leitfadengestützte qualitative Interviews als Erhebungsmethode eingesetzt. Diese Methode ermöglicht es, sowohl zentrale Kernfragen zu stellen als auch bei Bedarf Vertiefungsfragen und Aufrechterhaltungsfragen zu verwenden, um spezifische Themenbereiche zu erforschen. Die Entscheidung für diese Methode basiert auf der Zielsetzung, ein tiefgehendes Verständnis subjektiver Erfahrungen, Wahrnehmungen und Bedeutungszuschreibungen von Beschäftigten in Distanzarbeit zu gewinnen, insbesondere in Bezug auf Teamkohäsion, Kommunikation, Vertrauen und Zufriedenheit. Die qualitative Interviewmethode erlaubt es offene Antworten zu fördern und damit einen Zugang zu tieferen Gedanken der Befragten zu erhalten. Ziel dieser Arbeit ist es nicht, generalisierbare Aussagen über die gesamte erwerbstätige Bevölkerung mit Distanzarbeit zu treffen, sondern ein tiefes Verständnis davon zu entwickeln, wie Individuen Distanzarbeit subjektiv erleben und bewerten, insbesondere im Hinblick auf soziale Prozesse innerhalb von Teams. Leitfadeninterviews bieten als Methode einen Zugang zur Perspektive der Handelnden und deren Erfahrungen, welche von hoher Bedeutung für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit sind.

Die Audioaufzeichnungen der Interviews gewährleisteten eine präzise Dokumentation der Gespräche und dienen als Grundlage für die anschließende Analyse. Das vollständige Erhebungsinstrument befindet sich im Anhang und ist wie folgt aufgebaut:

Aufbau des Interviewleitfadens

Der Interviewleitfaden wurde systematisch entwickelt und basiert auf vier zentralen thematischen Schwerpunkten, die im Rahmen der vorangegangenen Literaturrecherche identifiziert wurden: Teamkohäsion, Kommunikation, Vertrauen und Zufriedenheit. Diese vier Bereiche erwiesen sich in der einschlägigen Forschungsliteratur als besonders bedeutsam für das Verständnis von Team- und Gruppendynamiken, auch im Kontext von Distanzarbeit. Für jeden dieser Untersuchungsschwerpunkte wurden gezielte Erkenntnisziele formuliert, die als Grundlage für die Ausarbeitung konkreter Interviewfragen dienten. Diese Erkenntnisziele wurden anschließend in Hauptfragen und zum Teil darauf aufbauende Detailfragen übersetzt, um sowohl einen breiten als auch tiefgehenden Einblick in die jeweiligen Themenbereiche zu ermöglichen. Jeder dieser Blöcke bestand aus 4-6 Fragen, je nachdem ob Steuerungsfragen notwendig waren oder die Interviewpartner:innen von sich aus sehr ausführlich erzählt haben.

Alle Interviewfragen wurden selbst konzipiert und reflektiert. Es wurde bewusst darauf verzichtet, auf bestehende, standardisierte Fragebögen oder bereits publizierte Instrumente zurückzugreifen. Der Leitfaden gliederte sich darüber hinaus in verschiedene Fragetypen, um eine umfassende Erhebung der relevanten Informationen zu ermöglichen:

- *Einstiegsfragen:* Diese dienten dem Zweck, zunächst die berufliche Situation der Interviewten zu erfassen – etwa den Umfang ihrer Tätigkeit in Distanzarbeit oder die Art der ausgeführten Arbeit. Gleichzeitig waren sie ein thematischer Einstieg, um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und den Übergang zu den zentralen Themenbereichen zu erleichtern.
- *Steuernde Nachfragen und Detailfragen:* Diese wurden flexibel eingesetzt, um bei Bedarf spezifische Aspekte zu vertiefen, weiterführende Informationen zu erhalten oder Unklarheiten zu klären. Sie ermöglichten es, individuell auf die Aussagen der Interviewten einzugehen und differenzierte Einblicke zu gewinnen.
- *Strukturierende Fragen zur Erhebung demografischer Daten:* Diese Fragen erfassten grundlegende personenbezogene Informationen wie Alter, Geschlecht, berufliche Tätigkeit und Ausbildungshintergrund der Teilnehmenden.

- *Abschlussfrage:* Am Ende des Gesprächs wurde eine offene Frage gestellt, die den Interviewten Raum für eigene Ergänzungen, persönliche Einschätzungen oder Anmerkungen ließ. Diese Frage ermöglichte es, Aspekte aufzugreifen, die in den strukturierten Fragen möglicherweise nicht ausreichend berücksichtigt wurden.

Insgesamt verfolgte der Interviewleitfaden das Ziel, durch eine Mischung aus Struktur und Offenheit sowohl vergleichbare als auch individuelle Aussagen zu generieren, die für die spätere qualitative Auswertung besonders wertvoll sind.

3.3 Auswahl der Interviewpartner:innen

Vor der eigentlichen Datenerhebung wurde ein Probeinterview mit einer Person aus dem Freundeskreis durchgeführt, um den Leitfaden hinsichtlich Verständlichkeit, Ablauf und Zeitaufwand zu überprüfen. Das Interview diente ausschließlich der Vorbereitung und wurde nicht in die eigentliche Analyse einbezogen. Auf Basis der Rückmeldungen und Beobachtungen konnten bedeutende Erkenntnisse für die eigentliche Erhebung gewonnen werden. Die Untersuchungsgruppe umfasst zwölf Proband:innen, die aus dem Bekannten- und Arbeitskreis sowie deren Bekannten rekrutiert wurden, wobei die jüngste Person 26 Jahre alt ist und die älteste Person 51 Jahre. Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen wurde ein zweckgerichtetes Sampling (purposive sampling) verfolgt, um bewusst Personen auszuwählen, die aufgrund ihrer Merkmale relevant für die Forschungsfrage sind. Diese Auswahlstrategie ermöglichte den Zugang zu einer heterogenen Gruppe von Teilnehmenden, sowohl Männer als auch Frauen. Zudem unterschieden sich die befragten Personen hinsichtlich ihrer Berufstätigkeit, der Dauer ihrer Tätigkeit, der höchsten abgeschlossenen Ausbildung und beispielsweise auch darin, wie lange sie bereits in Distanzarbeit arbeiten. Dadurch soll eine möglichst vielfältige Datenbasis geschaffen werden. Die Samplestruktur beinhaltet folgende Merkmale:

- ein Mindestalter von 16 Jahren,
- eine aktuelle Erwerbstätigkeit,
- und die damit verbundene Möglichkeit, mindestens einmal pro Woche in Distanzarbeit zu arbeiten.

Diese drei Kriterien mussten erfüllt sein, um an den Interviews teilzunehmen und gewährleisten, dass die Untersuchungsgruppe über relevante Erfahrungen verfügt, die für

die Forschungsfragen von Bedeutung sind. Die nachstehende Tabelle soll einen kurzen Überblick über die demografischen Daten der zwölf Proband:innen geben:

Tabelle 2: Auflistung der Interviewpartner:innen

	Geschlecht	Alter	Beruf	Höchste Ausbildung
Proband:in 1	männlich	36	Projektentwicklung	Matura-Abschluss
Proband:in 2	weiblich	51	Beamtin	Berufsreifeprüfung
Proband:in 3	weiblich	26	Steuerberatung	B.Sc.
Proband:in 4	weiblich	27	HR-Spezialistin	B.A.
Proband:in 5	weiblich	28	Personaladministration	M.A.
Proband:in 6	weiblich	26	Cybersecurity Spezialistin	B.A.
Proband:in 7	männlich	28	Personalberater	B.Sc.
Proband:in 8	männlich	26	Spieleradministrator	M.Sc.
Proband:in 9	weiblich	27	Immobilienbewertung	B.Sc.
Proband:in 10	weiblich	32	Recruiting	B.A.
Proband:in 11	männlich	35	Personalbeschaffung	B.A.
Proband:in 12	weiblich	38	Recruiting	Magister

3.4 Dokumentation der Wahrung des Datenschutzes

Um die Persönlichkeitsrechte der Proband:innen zu schützen, wurden sie gemäß der geltenden Datenschutzgesetzverordnung (DSGVO) über den Zweck der Datenerhebung, die Art der gesammelten Informationen und den Umgang mit diesen Daten aufgeklärt. Ebenso wurden sie darauf hingewiesen, wer Zugang zu den erhobenen Daten, wie etwa Tonaufnahmen oder Transkripten, hat und wie lange diese gespeichert werden. Die Aufklärung zum Datenschutz erfolgte am Anfang eines jeden Interviews, woraufhin die Proband:innen zustimmen oder ablehnen konnte. Folgender Wortlaut wurde dazu verwendet:

„Die von mir im Zuge dieser Studie erhobenen Daten werden von mir, von meiner Masterarbeitsbetreuerin sowie von Mitarbeiter:innen der Ferdinand Porsche FernFH zu Forschungszweck gespeichert und verarbeitet. Im Sinne der Datenschutzgesetzverordnung werden deine Daten zu jeder Zeit vertraulich behandelt, das heißt, sie werden vor der Auswertung pseudonymisiert und bei der Veröffentlichung so dargestellt, dass keine Rückschlüsse auf dich als Person möglich sind. Erklärst du dich damit einverstanden?“

3.5 Durchführung der Erhebung

Die Daten wurden mittels zwölf strukturierter Leitfadeninterviews im Zeitraum von Mitte Jänner 2025 bis Mitte März 2025 erhoben. Es zeigt sich, dass die Gespräche durchschnittlich 35 - 40 Minuten lang sind, wobei es zwei Ausreißer mit 20 Minuten und 58 Minuten gibt. Zu Beginn der Arbeit waren die Interviews mit einer Länge von einer Stunde geplant, es hat sich jedoch bei der Erhebung herausgestellt, dass dieser Zeitrahmen zu hoch angesetzt war für den Umfang des Fragebogens. Zudem wurden viele Informationen bezüglich des Themas der Arbeit, der Auswertung und Anfertigung der Arbeit bereits im Vorhinein an die Proband:innen kommuniziert und nicht in die Tonaufzeichnung inkludiert. Die Interviews wurden teils online teils persönlich vor Ort durchgeführt. Die Interviewpartner:innen wurden per E-Mail oder Textnachricht kontaktiert und bei der Terminfindung wurde sich an den Wünschen der Proband:innen orientiert. Bei der Kontaktaufnahme wurde darauf geachtet bereits im Vorhinein grob über das Thema der Arbeit und den Sinn der Forschung aufzuklären.

Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte mittels Handy als Audiodatei und die Online-Gespräche wurden zusätzlich als Video-Datei aufgezeichnet. Bei der Durchführung der Interviews gab es ein paar kleine technische Probleme, wie etwa Netzprobleme, was zu leichten Tonverzögerungen führte. Außerdem gab es eine kurze Unterbrechung eines Interviews, abgesehen davon kam es zu keinerlei Komplikationen bei der Erhebung.

Herausforderungen der Interviewführung

Die Durchführung qualitativer Interviews kann methodisch sehr herausfordernd sein, besonders in Hinblick auf Phänomene wie soziale Erwünschtheit, also die Tendenz der Befragten, Antworten zu geben, die gesellschaftlich akzeptiert oder vom Interviewenden als positiv bewertet werden könnten, sowie eine begrenzte Offenheit, die dazu führt, dass bestimmte Inhalte nicht oder nur oberflächlich angesprochen werden. Diese Effekte können die Tiefe und den Wahrheitsgrad der Aussagen erheblich beeinträchtigen und somit das Forschungsergebnis verzerren.

Um diesen Herausforderungen gezielt zu begegnen und gleichzeitig eine möglichst hohe Datenqualität zu gewährleisten, wurden im Rahmen der Interviewdurchführung verschiedene Maßnahmen ergriffen:

- *Schaffung eines vertraulichen Rahmens:* Zu Beginn jedes Interviews wurde ausführlich auf die Aspekte Anonymität und Vertraulichkeit hingewiesen. Die Teilnehmenden wurden darüber informiert, dass alle gemachten Aussagen

ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet und in anonymisierter Form ausgewertet werden. Zudem wurde betont, dass sie das Interview jederzeit ohne Angabe von Gründen unterbrechen oder abbrechen können. Dies sollte das Gefühl von Sicherheit und Kontrolle auf Seiten der Befragten stärken und so die Bereitschaft erhöhen, offen über persönliche Themen zu sprechen.

- *Einstieg mit einfachen Fragen:* Um eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und den Einstieg ins Interview zu erleichtern, wurde bewusst mit einfachen Fragen begonnen, die an die Alltagserfahrungen der Teilnehmenden anknüpfen. Dies diente dazu, eine erste Verbindung aufzubauen und das Gespräch in einen natürlichen Fluss zu bringen, bevor sensiblere Themen angesprochen wurden.
- *Zurückhaltende und wertschätzende Gesprächsführung:* Seitens der Interviewerin wurde großer Wert auf eine empathische Haltung gelegt. Es wurde bewusst zurückhaltend agiert und wertende Reaktionen vermieden. Dadurch sollte gezielt ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, das den Interviewten das Gefühl gab, ernst genommen und respektiert zu werden.
- *Sensibler Umgang mit Antworten:* Wenn im Verlauf des Gesprächs Anzeichen sozial erwünschter Antworten oder ausweichende Formulierungen erkennbar wurden, wurde mit gezielten, aber vorsichtigen Nachfragen reagiert. Diese Nachfragen dienten dazu, Aussagen zu konkretisieren und mögliche Widersprüche zu hinterfragen.

3.6 Datenanalyse

Die Interviews wurden zunächst mit Hilfe eines Online-Tools (sonix.ai) transkribiert. Dadurch erhält man ein erstes grobes Gerüst des Gesprächs. Dieses wurde Schritt für Schritt nochmal manuell überarbeitet und Fehler, Grammatik und Zeichensetzung ausgebessert. Bei jedem Sprecher:innenwechsel wurde ein Zeitstempel eingesetzt, um eine bessere Zitierbarkeit der Textpassagen zu gewährleisten. Da bei der gewählten Analyse-methode der manifeste Gehalt der Aussagen im Fokus steht, wurden die Transkripte sprachlich stärker bereinigt und zum Beispiel Füllwörter wie „ähm“ und „mhm“ entfernt, starker Dialekt an die Standardsprache angepasst und kurze Sprechpausen nicht gekennzeichnet (Froschauer & Lueger, 2020, S.186f). Zudem wurden Unternehmens-, Orts- und Personennamen durch den Begriff in einer eckigen Klammer ersetzt, um die

Anonymität zu wahren. Zustimmung und bestätigende Äußerungen der Interviewerin wurden nur transkribiert, wenn sie zu einer Unterbrechung des Redeflusses bei der interviewten Person führten (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 200).

Die qualitative Datenauswertung erfolgte dann mittels Themenanalyse nach Froschauer und Lueger bzw. reflexive Themenanalyse nach Braun und Clarke. Die Themenanalyse hilft, einen Überblick über Konversationen zu erlangen, Inhalte zu erforschen und Kernaussagen zu identifizieren. Sie eignet sich bei der Auswertung mehrerer Interviews, um die enthaltenen Themen zu identifizieren oder auch Unterschiede herauszuarbeiten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff). Die Auswertung mittels Themenanalyse ist eine flexible Methode, die dabei hilft, Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten. Sie ermöglicht es unerwartete Ergebnisse aufzuarbeiten und ist vor allem eine einfach anzuwendende Auswertungsmethode, welche auch für unerfahrene Forschende geeignet ist (Braun & Clarke, 2006, S. 96f). In der vorliegenden Arbeit wurden zwölf Interviews durchgeführt, deren Ziel es war, Gemeinsamkeiten und Unterschiede, aber auch unvorhergesehene Erkenntnisse zu identifizieren, weshalb eine Auswertung mittels Themenanalyse erfolgte. Der erste Schritt einer Themenanalyse besteht darin, Textstellen vorzusortieren und gegebenenfalls erste Themen zu identifizieren. Er wird also zunächst das gesamte Material gesichtet und für die Forschungsfragen relevante Textstellen identifiziert. Das Codierverfahren besteht darauffolgend darin, aus dem vorliegenden Datenmaterial Kategorien abzuleiten (Froschauer & Lueger, 2020, S. 160ff). In dieser Arbeit wurden die Kategorien und Subkategorien sowohl deduktiv als auch induktiv gebildet. Deduktive Kategorien ergaben sich aus den Untersuchungsschwerpunkten im Interviewleitfaden bzw. den Themenblöcken und die induktiven Kategorien konnten ergänzend direkt aus dem vorliegenden Datenmaterial abgeleitet werden. Nachfolgend werden die Auswertungsschritte zusammenfassend dargestellt:

- Transkription mittels Online-Tool „sonix.ai“ und Textüberarbeitung
- Übersicht über Interviews verschaffen und erste relevante Textstellen markieren
- Deduktive Hauptkategorien anhand des Interviewleitfadens definieren
- Detaillierte Erstellung der Codes und induktive Bildung weiterer Kategorien anhand der Daten
- Nach und nach Verbindung von Hauptkategorien und dazugehörigen Subkategorien
- Identifizieren von Gemeinsamkeiten und Unterschieden innerhalb der Kategorien und Erstellen der Ergebnisse

Die nachstehende Tabelle veranschaulicht die entstandenen Kategorien inklusive Subkategorien:

Tabelle 3: Darstellung des Kategoriensystems

Hauptkategorien	Subkategorien
Allgemeines zum Thema	Nachteile Distanzarbeit
	Vorteile Distanzarbeit
	Veränderungen im Arbeitsalltag
	Anzahl Tage in Distanzarbeit
	Beginn Distanzarbeit
	Einzelarbeit/Teamarbeit
	Anstellungsdauer aktueller Arbeitgeber
Teamkohäsion	Zusammenhalt Büro/Distanzarbeit
	Veränderung persönliche Rolle
	Maßnahmen Zusammenhalt
	Beispiele Isolation/Verbundenheit
Kommunikation	Allg. Erfahrung Kommunikation in Distanzarbeit
	Allg. Erfahrung Kommunikation im Büro
	Kommunikationshäufigkeit und Kommunikationskanäle
Vertrauen	Vertrauen Kolleg:innen/Vorgesetzte:r
	Allgemeines zum Vertrauen
	Vertrauen durch Meetings/Interaktionen
	Vertrauen während Distanzarbeit
	Beispiele: Vertrauen auf Probe gestellt
Zufriedenheit	Arbeitszufriedenheit
	Zufriedenheit mit sozialen Beziehungen
	Aspekte zur Steigerung/Schmälerung Arbeitszufriedenheit
	Zusammenhang Distanzarbeit & soz. Beziehungen
	Zusammenhang Distanzarbeit & Arbeitszufriedenheit
Demografische Daten	Alter
	Geschlecht
	Höchste Ausbildung
	Beruf

3.7 Gütekriterien qualitativer Forschung

Das Missachten von Gütekriterien in einer Forschungsarbeit birgt die Gefahr von Willkürlichkeit qualitativer Forschung. Die Einhaltung gewisser Kriterien dient der Qualitätssicherung und soll die Wissenschaftlichkeit der Arbeit gewährleisten. Da es in der qualitativen Forschung nicht dieselben Gütekriterien wie in der quantitativen Forschung gibt, nämlich Validität, Objektivität und Reliabilität, werden in qualitativen Forschungsarbeiten andere Kriterien berücksichtigt (Steinke, 2019, S. 321ff). Sowohl Steinke (2019) also auch Mayring (2002) definieren Gütekriterien, an denen sich jede qualitative Forschung orientieren sollte. In dieser Arbeit wurden vor allem die nachstehenden Kriterien aufgegriffen.

Nach Steinke (2019, S. 324ff):

- Intersubjektive Nachvollziehbarkeit
- Indikation des Forschungsprozesses
- Reflektierte Subjektivität

Nach Mayring (2002, S. 144ff):

- Verfahrensdokumentation
- Regelgeleitetheit
- Nähe zum Gegenstand

Der gesamte Forschungs- und Analyseprozess dieser Arbeit orientiert sich an den oben genannten zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung. Im ersten Teil der Arbeit werden die theoretischen Grundlagen, das Forschungsfeld sowie der aktuelle Stand wissenschaftlicher Erkenntnisse systematisch aufgezeigt, was sowohl der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit als auch einer transparenten Verfahrensdokumentation entspricht. Dies wird auch im vierten Kapitel, dem Ergebniskapitel, fortgesetzt, indem die gewonnenen Erkenntnisse ausführlich und gut nachvollziehbar präsentiert werden. Die Verfahrensregeln, die beispielsweise in den Kapiteln zur Erhebungsmethode, der Datenanalyse und Transkription sowie zur Samplingstrategie dargestellt und eingehalten wurden, tragen ebenso dazu bei die intersubjektive Nachvollziehbarkeit und auch die Indikation des Forschungsprozesses zu gewährleisten (Steinke, 2019, S. 326ff). Dadurch ist nicht nur eine gewisse methodische Transparenz gegeben, sondern auch die Rückverfolgbarkeit des gesamten Forschungsprozesses ist gesichert. Durch dieses Vorgehen wird auch das Gütekriterium der Regelgeleitetheit erfüllt (Mayring, 2002, S. 144f). Die Nähe

zum Gegenstand zeigt sich insbesondere in der Auswahl der Interviewpartner:innen, die sehr praxisorientiert erfolgte und dem Bemühen, die Perspektive der befragten Personen zu erfassen und subjektive Erfahrungen und Sichtweisen ernst zu nehmen. Die reflektierte Subjektivität meint, dass sich Forschende ihrer eigenen Werte, Vorverständnisse und Perspektiven bewusst sind und diese aktiv reflektieren und offenlegen (Steinke, 2019, S. 326f). In dieser Arbeit wird dieses Kriterium erfüllt, indem beispielsweise die eigenen Vorannahmen bezüglich Sample, Theorie und Datenerhebung dokumentiert werden und die Darstellung von Entscheidungen, wie die Wahl der Forschungsmethode, transparent gemacht wird.

4 Ergebnisse

Bevor die Ergebnisse präsentiert werden, die speziell auf die Beantwortung der Forschungsfragen abzielen, werden sich die Kapitel 4.1 und 4.2 mit Ergebnissen befassen, die ein wenig außerhalb der gestellten Forschungsfragen liegen, jedoch ein wichtiger und erwähnenswerter Teil des Themas sind und sich während der Interviewführung ergeben haben.

4.1 Vor- und Nachteile der Distanzarbeit

4.1.1 Vorteile

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass Distanzarbeit von den Befragten durchwegs als vorteilhaft bewertet wird. Ein zentrales Thema ist dabei die konzentriertere Arbeitsweise im häuslichen Umfeld. So hebt Proband:in 1 (Interview 1, 00:31:37- 00:32:17) hervor, dass man sich bei wichtigen Aufgaben besser konzentrieren könne, *„wenn man in seinem gewohnten Umfeld die Möglichkeit hat, für sich zu arbeiten und nicht [...] gestört wird von anderen“*. Zudem betont dieselbe Person die gesteigerte Fokussierung und Ruhe bei der Abarbeitung von Aufgaben: *„Distanzarbeit hat sehr viele Vorteile mit sich gebracht [...] dass man sich mehr Ruhe schaffen kann und konzentrierter, fokussierter Abarbeitungsthemen abwickeln kann“* (Interview 1, 00:38:53 – 00:40:11).

Ein weiterer Vorteil ist die zeitliche und räumliche Flexibilität, wie sie Proband:in 7 beschreibt: *„Man kann sich seine Arbeitszeit noch flexibler einteilen und deswegen ist es auf jeden Fall nur ein Vorteil meiner Meinung nach, es ist nur positiv zu betrachten.“* Zusätzlich wird auf die emotionale Komponente eingegangen, das Arbeiten in vertrauter

Umgebung wird als erholend empfunden, es „*spendet irgendwie mehr Trost*“ (Interview 7, 00:25:37 - 00:26:41).

Auch die Entlastung durch den Wegfall des Arbeitswegs wurde mehrfach genannt. Proband:in 4 (Interview 4, 00:11:17 - 00:12:53) betont, dass sie sich im Homeoffice entspannter fühlt, weil der tägliche Weg zur Arbeit entfällt: „*Ich bin nicht gestresst, weil ich zu spät dran bin [...] Ich habe hier eher meine Ruhe*“. Dies habe direkte Auswirkungen auf das persönliche Verhalten und Wohlbefinden im Tagesverlauf. Proband:in 11 (Interview 11, 00:05:33 - 00:06:20) unterstreicht ebenfalls diesen Aspekt und berichtet: „*Ich erspare mir schon den Arbeitsweg, der eine Stunde dauert [...] dann in den Tag ein bisschen entspannter zu starten*“. Auch Proband:in 12 (Interview 12, 00:06:34 - 00:07:59) merkt an, dass man im Homeoffice „*ein wenig länger schlafen und trotzdem zur selben Uhrzeit starten*“ könne.

Zusätzlich wurden Aspekte der Work-Life-Balance hervorgehoben. Proband:in 5 (Interview 5, 00:05:21 - 00:06:26) beschreibt die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Alltagspflichten: „*Im Homeoffice ist es natürlich alles einfacher zu managen [...]. Da tue ich halt mal die Waschmaschine einschalten, Geschirrspüler ausräumen etc.*“ Dies ermöglicht eine effizientere Nutzung des Tages. Nicht zuletzt beeinflusst die Möglichkeit zur Distanzarbeit auch die Arbeitgeberwahl. Proband:in 4 erklärt, dass ein Arbeitgeber, der keine Distanzarbeit anbietet, „*eine Red Flag*“ darstellt und dies ein entscheidendes Kriterium bei der Jobwahl sei (Interview 4, 00:35:48 - 00:36:29).

Insgesamt verdeutlichen die Aussagen, dass Distanzarbeit nicht nur Vorteile wie Konzentration und Zeiteinsparung mit sich bringt, sondern auch das Wohlbefinden, die Lebensqualität und die persönliche Zufriedenheit der Arbeitnehmenden steigert. Darauf wird in einem Folgekapitel noch im Detail eingegangen.

4.1.2 Nachteile

Die Interviews mit den Proband:innen zeigten jedoch auch eine Vielzahl an Herausforderungen, die mit Distanzarbeit einhergehen. Dabei wurden sowohl soziale als auch strukturelle Aspekte betont, die sich negativ auf das Arbeitsumfeld und die individuelle Arbeitsweise auswirken können.

Ein zentraler Kritikpunkt war der fehlende persönliche Austausch mit Kolleg:innen, insbesondere bei der Lösung komplexer Probleme. Proband:in 1 hebt hervor, dass der direkte Kontakt oft essenziell für kreative Prozesse sei:

[Distanzarbeit bringt] einige Nachteile mit sich, sei es im persönlichen Austausch mit Kollegen und Kolleginnen, sei es in der Findung von Lösungen zu gewissen Problemen, wo es eben kreative Lösungsansätze braucht, wo es vielleicht mehrere Köpfe braucht aus unterschiedlichen Disziplinen, die sozusagen auch aufgrund ihres persönlichen Austausches eine Lösung finden. (Interview 1, 00:38:53 - 00:40:11)

Neben dem Verlust an Kreativität und Spontanität im Team wurde auch der strukturierte Tagesablauf als erschwert wahrgenommen. Proband:in 3 beschreibt, dass es in Distanzarbeit schwerfällt, feste Pausen und einen klaren Arbeitsbeginn oder -schluss einzuhalten: *„Ich habe das Gefühl, durch Homeoffice verliere ich oft mehr so den Überblick [...] Wenn ich daheim bin, dann hat das irgendwie so Open End und ich kann irgendwie nie aufhören“* (Interview 3, 00:03:41 - 00:04:20).

Auch der soziale Aspekt kam in den Interviews zur Sprache. Durch das Wegfallen informeller Gespräche im Büro, etwa während der Mittagspause, komme es zu einer Distanzierung unter Kolleg:innen. Dies kann langfristige Auswirkungen auf das kollegiale Miteinander haben: *„[...] wenn man da jetzt quasi im Homeoffice wäre, bekommt man einfach schon viel weniger mit [...] entwickeln sich diese Beziehungen da ein bisschen weiter freundschaftlich auseinander oder kollegial auseinander“* (Interview 3, 00:32:04 - 00:32:42).

Zudem wurde das erschwerte Abstimmen innerhalb des Teams thematisiert. Zwar biete die Distanzarbeit Möglichkeiten für fokussiertes Arbeiten, dennoch gehe damit auch ein Verlust an Spontaneität und reibungsloser Kommunikation einher: *„[...] wenn man von zu Hause arbeitet, ist eben genau das, was wir gesagt haben mit dem Abstimmen vom Team. Manchmal fehlt mir das natürlich im Homeoffice“* (Interview 7, 00:03:20 - 00:04:27). Schließlich wurde auch auf mögliche negative Auswirkungen einer zu hohen Anzahl an Distanzarbeit-Tagen hingewiesen. Eine ausgewogene Balance sei hier entscheidend: *„Das ist zwar wichtig, aber zu viel kann dem Ganzen [...] nur schaden – der Zufriedenheit, dem Vertrauen“* (Interview 7, 00:30:55 - 00:31:44).

Diese Aussagen verdeutlichen, dass Distanzarbeit nicht per se als negativ empfunden wird, jedoch in bestimmten Bereichen Nachteile mit sich bringen kann, die es im Kontext flexibler Arbeitsmodelle zu berücksichtigen gilt.

4.2 Veränderungen im Arbeitsalltag

Das Leben von Distanzarbeit hat den Arbeitsalltag der befragten Proband:innen in unterschiedlicher Weise beeinflusst. Dabei zeigt sich ein vielschichtiges Bild individueller Wahrnehmungen, die sowohl strukturelle als auch soziale Aspekte betreffen.

Struktur des Arbeitsalltags:

Einige Proband:innen berichteten von kaum veränderten Abläufen. So meinte Proband:in 1, dass sich seine persönliche Abarbeitung der Aufgaben durch die Distanzarbeit nicht wesentlich verändert habe: *„Im Sinne meiner persönlichen Tätigkeit im Alltag bzw. bei meinen persönlichen Abarbeitungsthemen hat sich das Arbeiten im Büro oder im Homeoffice nicht besonders geändert“* (Interview 1, 00:02:26 - 00:03:12).

Das Gegenteil davon äußerten jedoch viele andere, die insbesondere Verschiebungen in der Tagesstruktur und Arbeitsorganisation feststellten. Proband:in 3 hob hervor, dass in Distanzarbeit feste Rhythmen wie Mittagspausen oder der Feierabend durch die flexible Arbeitsweise verloren gingen: *„Wenn ich daheim bin, dann hat das irgendwie so Open End und ich kann irgendwie nie aufhören“* (Interview 3, 00:03:41 - 00:04:20).

Auch Proband:in 4 betonte die gewonnene Flexibilität, was sich positiv auf den Arbeitsbeginn und die Pausengestaltung auswirkt: *„Ich bin flexibler mit meinen Pausenzeiten und ansonsten natürlich entspannter [...] im Homeoffice um einiges gemütlicher“* (Interview 4, 00:03:25 - 00:04:01).

Konzentration und Arbeitsweise:

Ein häufig genanntes Thema war die Veränderung der Konzentration und Fokussierung. Mehrere Proband:innen berichteten von einer gesteigerten Konzentration in Distanzarbeit, da Ablenkungen durch Kolleg:innen wegfallen. Proband:in 9 erklärte dazu: *„Ich kann konzentrierter arbeiten, weil im Büro ist es halt schon oft so, dass du ein bisschen abgelenkt wirst [...] Ich nehme mir dann rechtliche Sachen, wo ich wirklich konzentriert mir das durchlesen muss und plane mir das auch so ein“* (Interview 9, 00:05:25 - 00:05:57). Auch Proband:in 6 sah Vorteile in der ungestörten Umgebung, merkte jedoch gleichzeitig einen Motivationsrückgang an: *„Ich bin, was die Arbeit betrifft, zwar fokussierter, aber ich bin nicht so motiviert“* (Interview 6, 00:05:21 - 00:06:26).

Ein ähnliches Spannungsfeld beschrieb Proband:in 7, der zwar produktiver bei Einzelaufgaben war, aber auch die Nachteile bei der Abstimmung im Team wahrnahm: *„Ich arbeite bei meinen Einzelgängen etwas fokussierter [...]. Wenn ich jetzt einen konkreten Prozess anstoßen will [...] und ich eine Abstimmung brauche [...] kann dann natürlich den Prozess hinauszögern“* (Interview 7, 00:03:20 - 00:04:27).

Viele Probandinnen entwickelten individuelle Strategien zur optimalen Nutzung beider Arbeitsorte. Proband:in 8 etwa nutzt Distanzarbeit für konzentrierte, administrative Aufgaben: *„Ich schau halt auch wirklich, dass ich mir dann in der Distanz die Themen aufhebe, die volle Konzentration und auch Ruhe brauchen“* (Interview 8, 00:12:55 - 00:15:13). Proband:in 10 organisiert ihre Woche gezielt nach der Art der anstehenden Tätigkeiten: *„Wenn ich merke, ich habe jetzt viele Abstimmungstermine an einem Tag, dann schaue ich schon, dass ich im Büro bin.“* (Interview 10, 00:04:30 - 00:05:09).

Soziale Interaktion und Teamdynamik:

Ein zentrales Thema war die veränderte Kommunikation im Team, die in einem späteren Kapitel nochmal genauer analysiert wird. Während einige Proband:innen angaben, dass sich die Dynamik nicht wesentlich verändert habe (z. B. Proband:in 7), betonten andere den Verlust informeller Begegnungen und sozialer Nähe. Proband:in 6 formulierte es so: *„Die Dynamik im Team [...] zerbröselt so ein bisschen. [...] Dann verliert man sich voll, dann ist jeder nur in seiner Bubble“* (Interview 6, 00:06:42 - 00:07:38). Proband:in 10 beschrieb das Büro als einen Ort des Austauschs und der Freude: *„Im Büro ist natürlich mehr los. Also mehr Kommunikation, mehr Austausch. Mehr Spaß“* (Interview 10, 00:05:20 - 00:05:41). Für Proband:in 11 war der soziale Aspekt der Arbeit besonders wichtig: *„Ich arbeite nicht, um dann alleine in der Wohnung zu hocken den ganzen Tag“* (Interview 11, 00:05:33 - 00:06:20).

4.3 Teamkohäsion

4.3.1 Zusammenhalt im Büro vs. Distanzarbeit

Insbesondere das Thema Teamzusammenhalt unter Kolleg:innen bekommt unter den Bedingungen der virtuellen Zusammenarbeit eine neue Dynamik. Die Aussagen der befragten Proband:innen zeigen ein differenziertes Bild: Während einige eine Schwächung

des Zusammenhalts durch die räumliche Trennung wahrnehmen, berichten andere von stabilen Beziehungen.

Verlust von Nähe und persönlichem Austausch

Ein zentrales Thema vieler Interviewaussagen ist der Verlust informeller Begegnungen im Arbeitsalltag. Proband:in 5 bringt dies deutlich zum Ausdruck durch die Beschreibung, dass Gespräche in Distanzarbeit meist oberflächlich bleiben:

Wenn man so viel im Homeoffice arbeitet, gibt es nicht diese Kaffee-Gespräche [...] Es sind nicht Gespräche, die ein bisschen mehr in die Tiefe gehen, wo man das Gefühl hat: OK, da lernt man die Person kennen und hat das Gefühl, ich kann dir vertrauen. (Interview 5, 00:05:09 - 00:06:08)

Auch Proband:in 3 bedauert den Wegfall informeller Momente, die im Büroalltag ganz selbstverständlich stattfinden: *„Dieses gemeinsame Mittagessen geht zum Beispiel weg [...] Also diese Schwelle, dass man da irgendwas über den anderen erfährt, fällt dann halt durch diese Distanzarbeit weg“ (Interview 3, 00:05:53 - 00:07:09).*

Proband:in 6 formuliert die Auswirkungen noch drastischer und bezeichnet die Distanzarbeit als einen *„absoluten Killer für den Zusammenhalt im Team“*: *„Man sieht sich zwar jetzt in einem MS Teams Call, aber das wird bei weitem nicht so gut laufen, wie wenn die Personen da wirklich physisch zusammenarbeiten können“ (Interview 6, 00:09:19 - 00:10:57).* Eine gewisse emotionale Distanz, die sich durch die Distanzarbeit ergibt, beschrieb Proband:in 1: *„Ich habe mich tatsächlich weniger verbunden gefühlt im Homeoffice, da die Distanz einem immer wieder auch etwas Distanz zum Unternehmen gibt und auch schafft“ (Interview 1, 00:06:51 - 00:07:43).*

Diese Aussagen verdeutlichen, wie sehr das soziale Miteinander durch zufällige, nicht zweckgebundene Begegnungen lebt, und dass diese im digitalen Raum nur schwer ersetzbar sind.

Bestehende Beziehungen als stabilisierender Faktor

Trotz der Herausforderungen berichten mehrere Proband:innen auch von positiven Erfahrungen in der virtuellen Zusammenarbeit, insbesondere dann, wenn bereits vor der Distanzarbeit eine stabile soziale Beziehung bestand. Proband:in 1 hebt hervor: *„Personen, die sich auch vor der Distanz besonders gut schon miteinander verstanden haben, haben sich sehr regelmäßig auch im digitalen Raum getroffen“ (Interview 1, 00:05:27 - 00:06:46).*

Diese Regelmäßigkeit im Kontakt erleichtert den sozialen Zusammenhalt auch über Distanz. Proband:in 3 schildert eine enge Arbeitsbeziehung zu einem Kollegen im Ausland, mit dem täglicher Austausch besteht: *„Der ruft einfach kurz an, wie es mir geht, was es Neues gibt [...] wir hören uns jeden Tag“* (Interview 3, 00:05:53 - 00:07:09). In solchen Fällen kann regelmäßige digitale Kommunikation zumindest teilweise das ersetzen, was physische Nähe ermöglicht.

Uneinheitliche Wahrnehmungen

Einige Proband:innen relativieren die Auswirkungen der Distanzarbeit auf das Gemeinschaftsgefühl. Proband:in 2 schildert ihre Erfahrung als eher neutral: *„Es gleicht sich aus. Ich hab im Büro auch nicht viel mehr Kontakt mit den Kollegen, vielleicht ein bisschen mehr, aber verbunden fühle ich mich deswegen auch nicht mehr“* (Interview 2, 00:02:59 - 00:03:16).

Auch Proband:in 10 beschreibt keine spürbare Einschränkung durch die Arbeit von zu Hause: *„Ich habe jetzt nicht das Gefühl, dass mir irgendwelche Infos fehlen oder dass ich ausgegrenzt bin“* (Interview 10, 00:06:37 - 00:07:17). Zudem betont Proband:in 10, dass auch Spaß und persönliche Inhalte im Team-Gruppenchat auf MS Teams Platz finden, was den digitalen Austausch menschlicher mache. Proband:in 11 bestätigt, dass bei einer moderaten Verteilung von Distanzarbeit-Tagen der Unterschied im Erleben kaum spürbar sei: *„Ich finde da überhaupt keinen Unterschied. Genauso wie wenn wir zusammen sind in einem Raum. Wenn es mehr Tage wären [...]. Oder wenn es zum Beispiel 3 – 4 Tage wären, ja dann schon“* (Interview 11, 00:07:49 - 00:07:54).

Diese Aussagen zeigen, dass Distanzarbeit nicht zwangsläufig zu einem Rückgang der Bindung führen muss. Entscheidend scheinen hierbei Faktoren wie Kommunikationsgewohnheiten und die gelebte Teamkultur. Mehrere Interviewte sprechen sich für hybride Arbeitsformen aus, die sowohl physische Präsenz als auch die Vorteile der Distanzarbeit vereinen.

Proband:in 8 betont etwa: *„Gar keine Anwesenheit ist sicher schlecht fürs Teamgefüge, nur Anwesenheit aber genauso auch schlecht [...] weil es echt selten ist, dass du dich 40 Stunden in der Woche aushältst und immer verstehst“* (Interview 8, 00:55:20 - 00:57:12). Proband:in 5 beschreibt, dass regelmäßige physische Treffen zwar stattfinden, aber nicht ausreichen, um eine tiefere Verbindung im Team zu etablieren: *„Da merke ich einfach, wir verstehen uns alle grundsätzlich, aber es ist halt zu wenig, dass man sich nur alle zwei Wochen im großen Team sieht“* (Interview 5, 00:07:54 - 00:08:30).

Proband:in 6 präferiert zwei Tage Distanzarbeit pro Woche und sagt, dies sei ideal für einen stabilen Zusammenhalt (Interview 6, 00:11:19 - 00:11:22). Dies deutet darauf hin, dass Flexibilität und regelmäßiger persönlicher Austausch in Balance gebracht werden sollten, um Bindung zu ermöglichen, ohne die Vorteile der Distanzarbeit zu verlieren.

Einige Proband:innen verweisen auch auf strukturelle Aspekte, die den Zusammenhalt begünstigen können. So beschreibt Proband:in 8 eine altersmäßig ähnliche Belegschaft als Vorteil im Umgang mit virtueller Kommunikation und somit im Austausch: *„Ich glaube das macht schon viel aus, weil die einfach für virtuelle Kommunikation offen sind oder es ihnen teilweise sogar lieber ist. Also ich glaube das ist einfach eine Generationenfrage“* (Interview 8, 00:10:43 - 00:12:41).

Proband:in 12 hingegen sieht Bindung als intensiven Begriff, der im Alltag durch Distanz schwer zu realisieren sei. Sie stellt fest, dass Momente echter Verbindung vor allem in Ausnahmesituationen wie Stammtischen oder wenn *„alle im Office sind“* entstehen – nicht jedoch regelmäßig im virtuellen Alltag (Interview 12, 00:09:33 - 00:10:32).

4.3.2 Beispiele besonderer Isolation/Verbundenheit

Ein wiederkehrendes Motiv in den Schilderungen ist das Gefühl der Isolation, das entsteht, wenn Kommunikation unregelmäßig oder lückenhaft verläuft, besonders dann, wenn Führungspersonen über längere Zeit nicht präsent oder ansprechbar sind. Proband:in 4 beschreibt, wie sich diese Lücken auf das eigene Sicherheitsgefühl im Arbeitskontext auswirken: *„Wenn unsere Jourfixe-Termine abgesagt werden und man die Vorgesetzte dann 1–2 Wochen nicht sieht, das ist dann immer sehr schwer, auch die Situation zu ergreifen [...] da sie im virtuellen Raum nicht erreichbar ist.“* Diese Unsicherheit wird durch informelle Informationskanäle („virtueller Flurfunk“) verstärkt, da man relevante Neuigkeiten nicht aus erster Hand erfährt und sich dadurch ausgeschlossen fühlt (Interview 4, 00:07:49 - 00:08:24).

Auch Aspekte der Arbeitsorganisation können zu einem Gefühl der Vereinsamung beitragen. Proband:in 5 schildert eine wiederkehrende Erfahrung, bei der Aufgaben liegenbleiben und unausgesprochen an sie delegiert werden: *„Isoliert fühle ich mich am meisten, wenn einfach Sachen liegen gelassen werden [...] und im Endeffekt war es immer ich, weil ich halt Vollzeit arbeite“* (Interview 5, 00:06:36 - 00:07:38). Die unausgewogene Verteilung der Arbeit führt hier nicht nur zu Frustration, sondern auch zu dem Eindruck, im Team nicht wirklich unterstützt zu werden.

Noch tiefer greifende Formen der Isolation ergeben sich, wenn die soziale Einbindung ins Team durch Konflikte beeinträchtigt ist. Proband:in 6 berichtet von einer belastenden

Situation mit einer Führungskraft, die schließlich zu einem Rückzug ins Homeoffice führte: *„Ich hab mich da immer weiter ins Homeoffice zurückgezogen [...] da hat sich so eine Art entwickelt, ich im Team als diejenige, die halt voll die Probleme mit dem Chef hat [...] da hab ich mich voll isoliert gefühlt“* (Interview 6, 00:12:16 - 00:14:06). Die empfundene Distanz verfestigte sich durch den fehlenden Austausch, insbesondere mit Blick auf das, was im Büro gesprochen oder entschieden wurde. Die fehlende Transparenz führte zu Unsicherheit darüber, wie über sie gesprochen wurde und welche Informationen herumgingen.

Auf der anderen Seite zeigen sich auch deutlich positive Beispiele, in denen gezielt darauf geachtet wird, Mitarbeitende einzubeziehen, unabhängig davon, ob sie im Büro anwesend sind oder in Distanzarbeit sind. Proband:in 6 hebt das aktuelle Team positiv hervor und beschreibt ein integratives Verhalten: *„Auch wenn jemand im Homeoffice ist und alle anderen sind im Büro, dann schaut man wirklich trotzdem drauf, dass die Person abgeholt wird mit jeglichen Informationen“* (Interview 6, 00:12:16 - 00:14:06). Diese bewusste Kommunikation trägt maßgeblich dazu bei, das Gefühl von Zugehörigkeit und Einbindung aufrechtzuerhalten.

Auch gemeinsame Aktivitäten außerhalb des beruflichen Kontexts werden von mehreren Teilnehmenden als wichtige Quelle für Verbundenheit genannt. Proband:in 8 beschreibt eine Vielzahl an regelmäßigen sozialen Formaten, die über die Arbeit hinausreichen: *„Also ein positiv verbunden Beispiel sind zum Beispiel unsere Geburtstagsessen oder so [...] Wir machen [...] einmal im Monat zumindest eine Sporteinheit gemeinsam [...] und danach meistens noch essen gehen“* (Interview 8, 00:15:28 - 00:19:42). Darüber hinaus finden auch private Treffen statt, wie etwa das gemeinsame Besuchen von Sportveranstaltungen am Wochenende. Solche Rituale fördern das soziale Miteinander und stärken das Teamgefühl.

Ein weiteres zentrales Thema ist die ungleiche Verteilung von Informationen, die in hybriden Teams leicht entstehen kann. Proband:in 12 beschreibt dies am Beispiel eines Gesprächs, das in ihrer Abwesenheit stattfand:

Und wenn die jetzt nicht dabei sind und es vergehen drei Tage und wir erwähnen das so beiläufig nach drei Tagen. Die anderen fragen sich was passiert ist und was los ist. Wir werden nie in der Intensität darüber reden wie vor drei Tagen. Ergo sind die anderen zwei nicht wirklich zu dem Thema abgeholt. Wenn das aber Menschen sind, die gerne ein Teil von dem gewesen wären, ist es scheiße. (Interview 12, 00:12:11 - 00:14:07)

Besonders kritisch sei dies, wenn betroffene Personen ein starkes Interesse an dem Thema gehabt hätten. Selbst kleine beiläufige Informationen seien in ihrer Bedeutung nicht zu unterschätzen, da sie das Gefühl der Zugehörigkeit indirekt beeinflussen.

4.3.3 Maßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts

Aus den geführten Interviews lassen sich eine Vielzahl an Maßnahmen ableiten, mit denen Organisationen versuchen, den Teamzusammenhalt zu stärken, sowohl im virtuellen als auch im physischen Arbeitskontext. Diese Maßnahmen reichen von regelmäßigen persönlichen Treffen bis hin zu virtuellen „Kaffeekränzchen“ und informellen After-Work-Aktivitäten.

Regelmäßige physische Anwesenheitstage

Einige Unternehmen setzen gezielt auf fixe Präsenztage, um den persönlichen Austausch zu fördern. So berichtet Proband:in 2: *„Dienstags zum Beispiel darf bei uns keiner Homeoffice machen. Da müssen alle ins Büro“* (Interview 2, 00:05:12 - 00:05:52). Auch Proband:in 10 hebt hervor: *„Wir haben einen fixen Teamtag. Das ist der Donnerstag, an dem wir alle im Büro sein sollen. Das ist so eine Maßnahme, damit wir wenigstens mindestens einmal die Woche alle zusammenkommen“* (Interview 10, 00:10:12 - 00:11:15). Diese geplanten Präsenzzeiten ermöglichen persönliche Begegnungen und fördern spontane Kommunikation.

Teammeetings und Jour Fixes

Ein zentrales Element zur Förderung des Zusammenhalts sind regelmäßige Meetings. Diese finden sowohl auf formeller als auch auf informeller Ebene statt. Proband:in 4 erwähnt etwa: *„Was wir zumindest gemacht haben, sind eben Jour Fixe Termine mit der Businesspartnerin [...] und meiner Vorgesetzten [...], da sehe ich die Person auch nochmal“* (Interview 4, 00:13:17 - 00:13:48). Proband:in 7 ergänzt: *„Unsere Meetings sind normalerweise immer in der Früh [...], auch an Homeoffice Tagen. [...] und im Homeoffice werden dann auch spontane Meetings am Nachmittag eingeführt, damit man sich nochmal kurz austauschen kann“* (Interview 7, 00:11:10 - 00:11:54).

Teamevents und Freizeitaktivitäten

Viele Befragte berichten von gezielten Teamevents, die oft außerhalb des Arbeitsalltags stattfinden. Proband:in 3 beschreibt: *„Wir schauen, dass wir einmal im Halbjahr ein Teammeeting, ein Teamevent haben [...], sei es Escape Room, Wanderungen, Kanu fahren“* (Interview 3, 00:11:44 - 00:12:27). Auch Proband:in 11 nennt: *„Einmal im Quartal so einen Recruitingstammtisch [...] Escape Room oder Minigolf [...]. Das geht auch sehr viel von unserem Fachlead aus. [...] oder dann auch das Offsite, wo das gesamte HR ist“* (Interview 11, 00:10:26 - 00:11:23). Solche Aktivitäten dienen nicht nur dem Teambuilding, sondern auch der Förderung von Vertrauen und Zusammengehörigkeit.

Auch informelle Zusammenkünfte nach Feierabend oder sportliche Aktivitäten fördern den Zusammenhalt. Proband:in 8 nennt: *„Dann haben wir [...] einmal im Monat diese Gruppe an Leuten, die eben gemeinsam Sport macht, wo man halt noch essen geht“* (Interview 8, 00:21:24 - 00:24:37). Zusätzlich gibt es saisonale Events, wie Proband:in 9 berichtet: *„Wir hatten dann Winter-Aktivtage oder jetzt Sommer-Aktivtage [...] oder ein Faschingsfest“* (Interview 9, 00:12:24 - 00:13:57).

Interessant ist, dass einige Maßnahmen von Teammitgliedern selbst organisiert werden. So beschreibt Proband:in 10: *„Wir machen im Team auch immer einen Stammtisch [...], darf immer einer von uns pro Quartal auch planen und sich was überlegen“* (Interview 10, 00:10:12 - 00:11:15). Dies fördert Eigenverantwortung und Kreativität im Team.

Virtuelle Maßnahmen

Virtuelle Maßnahmen werden sehr unterschiedlich gelebt. Proband:in 1 reflektiert: *„Solche Kaffeeklatsch-Termine via MS Teams haben stattgefunden [...], aber bei weitem weniger als im Büro“* (Interview 1, 00:12:59 - 00:14:11). Proband:in 6 berichtet hingegen von einem gelebten Ritual: *„Wir haben halt unseren Kaffeerituale also jeden Morgen so gegen 8 Uhr [...]“* (Interview 6). Von Proband:in 11 wiederum wird betont: *„Ist alles wirklich nur vor Ort. Virtuell machen wir das nicht. [...] gibt es im Moment auch keinen Bedarf“* (Interview 11, 00:11:29 - 00:12:05).

4.4 Kommunikation

4.4.1 Kommunikation im Büro

Die Art und Weise, wie im Büro kommuniziert wird, unterscheidet sich maßgeblich von der Kommunikation in Distanzarbeit. In den Interviews wurde deutlich, dass der physische Arbeitsplatz nicht nur die Häufigkeit der Kommunikation erhöht, sondern auch

deren Qualität und Spontaneität fördert. Persönliche Gespräche, spontane Rückfragen und informeller Austausch finden im Büro deutlich intensiver statt. Die verwendeten Kommunikationskanäle passen sich situativ an, wobei der persönliche Austausch im Vordergrund steht und digitale Tools ergänzend genutzt werden.

Der persönliche Austausch im Büro wird von den meisten Befragten als besonders wertvoll beschrieben. Er ermöglicht spontane Rückfragen, schnelle Klärungen und fördert den informellen Austausch, der im Homeoffice häufig verloren geht. Proband:in 1 unterstreicht den Vorteil des unmittelbaren Kontakts: *„Die persönliche Kommunikation beziehungsweise die persönliche Ansprache wie zum Beispiel im Büro, lässt gewisse Arbeitsprozesse bei weitem schneller abwickeln als zum Beispiel wenn man erst in den Chat schreibt und dann auf eine Antwort warten muss“* (Interview 1, 00:18:13 - 00:18:54).

Auch bei komplexen oder kreativen Aufgaben wird der direkte Kontakt bevorzugt, da dieser zu schnelleren und oftmals besseren Ergebnissen führen kann: *„Der persönliche Austausch führt meiner Meinung nach auch im Diskurs zu Synergieeffekten bei zum Beispiel Problematiken, wo man eine kreative Lösung erkunden muss“* (Interview 1, 00:02:26 - 00:03:12). Diese Einschätzung teilt auch Proband:in 10 und berichtet: *„Naja, es ist halt doch wieder was anderes, wenn man glaube ich vor Ort ist und sich in die Augen schauen kann. Wenn man was erfragt oder wenn man was wissen möchte, ist das zeitweise vielleicht schneller“* (Interview 10, 00:12:51 - 00:13:26).

Nicht zu unterschätzen ist die Rolle informeller Gespräche, die laut Proband:innen hauptsächlich im Büro stattfinden. Proband:in 10 beschreibt: *„Der Austausch zu lustigen oder persönlichen Themen ist eher im Büro. Was man am Wochenende gemacht hat, das schreiben wir weniger über Gruppenchat“* (Interview 10, 00:14:36 - 00:14:56).

Auch Proband:in 7 betont die Rolle der sozialen Interaktion: *„Wir haben ein open office und deswegen fragt man direkt einfach. [...] Die Kaffeepausen, die man dann macht, die fallen da ganz weg eigentlich. Im Büro alle 2–3 Stunden, im Homeoffice vielleicht alle 7–8 Stunden“* (Interview 7, 00:14:14 - 00:15:16).

Kommunikationshäufigkeit und -kanäle im Büro

Ein wiederkehrendes Muster in den Interviews ist die signifikant höhere Kommunikationsfrequenz im Büro. Viele Probandinnen berichten, dass sie vor Ort deutlich häufiger mit Kolleg:innen interagieren als im Homeoffice. Proband:in 6 bringt dies auf den Punkt:

„Im Office ist die Kommunikation ja viel intensiver, viel häufiger, viel mehr vorhanden. [...]“ (Interview 6, Zeile 269 – 277). Auch Proband:in 7 stellt eine hohe Gesprächsfrequenz fest und liefert einen konkreten Vergleich: „Es kann sein, dass wir stündlich fünfmal kommunizieren, und im Homeoffice – wie gesagt, heute waren es drei Mal. Das ist schon viel, viel häufiger im Office“ (Interview 7, 00:15:38 - 00:16:30). Proband:in 3 beschreibt die Situation pragmatisch und zeigt auf, wie niedrig die Hemmschwelle für einen Austausch im Büro ist: „Ich glaub, da ist die Hemmschwelle einfach eine andere [...] ich frag halt einfach kurz in die Runde“ (Proband:in 3, 00:15:14 - 00:16:07).

Auch informelle Kommunikation ist im Büro präsenter. Proband:in 10 merkt an: *„Ich kommuniziere tatsächlich vor Ort mehr als zu Hause. Auch wenn die Notwendigkeit nicht da ist. Man teilt dann oftmals schneller was miteinander, was ich im Homeoffice vielleicht nicht gemacht hätte“ (Interview 10, 00:14:06 - 00:14:31).*

Obwohl der persönliche Kontakt dominiert, kommen im Büro auch digitale Kommunikationsmittel zum Einsatz, vor allem dann, wenn Kolleg:innen gerade nicht unmittelbar ansprechbar sind. Proband:in 5 beschreibt eine typische Situation: *„Wenn man sieht, dass die Person im Büro sitzt, dann geht man schnell zum Schreibtisch und spricht sie einfach schnell an. Ist sie in einem Meeting, schreibt man trotzdem über MS Teams.“ (Interview 5, 00:10:39 - 00:11:00). Auch Proband:in 4 schildert eine parallele Nutzung: „Wir kommunizieren während beide im Büro sind über MS Teams, weil zum Beispiel einer hat ein Meeting, die andere Person nicht [...].“ (Interview 4, 00:16:57 - 00:18:54).*

Die Wahl des Kanals hängt auch von der Entfernung am Arbeitsplatz ab. Proband:in 6 erklärt: *„Wenn jemand direkt neben dir sitzt oder gleich am Arbeitsplatz gegenüber, ist die Kommunikation ja einfacher und findet viel häufiger statt als mit jemandem, der jetzt praktisch hinter der nächsten Wand sitzt.“ (Interview 6, Zeile 310 – 320).*

Im Büroalltag spielen E-Mails vor allem für formelle Informationen oder zur Dokumentation eine Rolle, während die meisten Absprachen persönlich oder über MS Teams erfolgen. MS Teams wird oft für schnelle Abstimmungen verwendet, wenn eine persönliche Ansprache nicht möglich ist. Proband: in 3 äußert sich dazu wie folgt: *„[...] gar nicht per E-Mail, also außer es ist jetzt eine sehr offizielle E-Mail, also eine offizielle Nachricht dann per E-Mail, damit es einfach gespeichert ist, aber sonst würde ich sagen zu 70% per MS Teams“ (Interview 3, 00:16:32 - 00:16:58).*

Proband:in 5 geht ähnlich vor und sagt: *„E-Mails brauchen wir eh immer zu Dokumentationszwecken, damit wir einfach wissen, dass auch die anderen Teammitglieder dann nachschauen können, was da geantwortet wurde“* (Interview 5, 00:13:00 - 00:13:27).

Die Ergebnisse veranschaulichen, dass das Büro nicht nur ein Ort der Arbeit, sondern auch ein Raum der Kommunikation ist. Persönliche Gespräche ermöglichen eine höhere Effizienz, mehr Spontaneität und fördern teamstärkende Elemente. Digitale Kommunikationskanäle wie MS Teams ergänzen diese Prozesse sinnvoll, ersetzen sie aber nicht vollständig. E-Mails dienen weiterhin der formellen Kommunikation, verlieren aber an Bedeutung. Insgesamt zeigt sich, dass die Qualität der Kommunikation stark von der physischen Präsenz im Büro profitiert.

4.4.2 Kommunikation in Distanzarbeit

Die Kommunikation im Homeoffice unterscheidet sich wesentlich von der Kommunikation am physischen Arbeitsplatz. In den durchgeführten Interviews zeigten sich insbesondere Unterschiede in der Kommunikationshäufigkeit, der Nutzung spezifischer Kanäle sowie Herausforderungen im Redefluss und der Erreichbarkeit. Die digitale Kommunikation stellt neue Anforderungen an Teams, insbesondere in Bezug auf Erreichbarkeit, Effizienz, soziale Interaktion und die Auswahl geeigneter Kanäle. Die Auswertung der geführten Interviews zeigt, dass MS Teams als dominierendes Tool in der Distanzcommunication verwendet wird, die Kommunikation jedoch teilweise als erschwert oder zeitlich verzögert empfunden wird.

Veränderte Kommunikationsdynamik im Homeoffice

Zahlreiche Interviewteilnehmer:innen beschrieben eine Verschiebung der Kommunikationsgewohnheiten mit dem Wechsel in die Distanzarbeit. Proband:in 1 stellte fest, dass sich die Instrumente deutlich verändert haben: Während zuvor vor allem per E-Mail kommuniziert wurde, habe sich die Kommunikation zunehmend auf den MS Teams-Chat verlagert. Dies ermögliche eine schnellere, aber auch informellere Abstimmung: *„Man hat vielleicht dann nicht mehr die klassische Mail geschrieben, man hat dann in den Chat von MS Teams geschrieben“* (Interview 1, 00:17:00 - 00:18:04).

Auch andere Proband:innen bestätigten diese Entwicklung. Proband:in 12 (Interview 12, 00:17:15 - 00:17:18) gab an, dass 90 bis 99 Prozent der Kommunikation im Homeoffice über MS Teams ablaufen. Proband:in 3 erklärte, dass rund 70 Prozent der Kommunikation über MS Teams stattfänden, ergänzt durch etwa 30 Prozent Telefonate. E-Mails

würden hingegen nur noch für offizielle Zwecke verwendet, um Informationen zu speichern oder nachvollziehbar zu dokumentieren (Interview 3, 00:16:32 - 00:16:58).

Mehrere Proband:innen äußerten sich kritisch zur Qualität und Effizienz der Kommunikation in Distanzarbeit. Insbesondere das Kommunikationsverhalten in Videokonferenzen wurde als einseitig und unterbrochen beschrieben. Proband:in 1 bemerkte dazu: *„Kommunikation mit MS Teams ist bis zu einem gewissen Punkt sehr eingeschränkt. [...] wenn man den anderen nicht aussprechen lässt, man im Grunde genommen nicht alle Informationen erhält.“* Im Vergleich zur Face-to-Face-Kommunikation seien spontane Diskussionen und der freie Redefluss deutlich eingeschränkt (Interview 1, 00:14:35 - 00:16:42).

Ein weiteres Hindernis stellt die eingeschränkte Erreichbarkeit dar. Proband:in 7 berichtete von Verzögerungen, bis ein Gespräch zustande komme:

Da schreibt man dann zuerst, um zu fragen, ob der Kollege jetzt überhaupt in einem Meeting ist oder nicht, und dann wartet man auf eine Antwort. [...] Es ist schon mal vorgekommen, dass wir da zwei Stunden gebraucht haben, dass wir uns da wirklich zusammensetzen konnten. (Interview 7, 00:12:42 - 00:14:05)

Auch Proband:in 8 schilderte vergleichbare Probleme, etwa wenn Rückrufe erst viele Stunden später erfolgen und bis dahin bereits andere Lösungen gefunden wurden (Interview 8, 00:27:51 - 00:31:07). Ergänzend dazu spielen Statusanzeigen in MS Teams („verfügbar“, „beschäftigt“ etc.) eine zentrale Rolle in der Kommunikation. Sie werden als Hilfsmittel genutzt, um abzuschätzen, ob und wann Kolleg:innen erreichbar sind. Proband:in 5 erklärte: *„Wenn sie sehen, du bist auf ‚grün‘, können sie dich anrufen – jederzeit. Wenn sie sehen, du bist auf ‚rot‘, dann bist du abwesend“* (Interview 5, 00:04:01 - 00:04:49). Proband:in 8 ergänzte, dass manche Kolleg:innen sich gar nicht trauen, jemanden zu kontaktieren, solange der Status nicht auf „grün“ steht (Interview 8, 00:27:51 - 00:31:07).

Ein zentrales Thema war der Verlust von informeller Kommunikation und sozialem Austausch im Homeoffice. Proband:in 3 bemerkte, dass die Hemmschwelle, eine Frage zu stellen, im Homeoffice höher sei, da es mehr Aufwand bedeute, jemanden über MS Teams zu kontaktieren als sich im Büro einfach umzudrehen (Interview 3, 00:04:37 - 00:05:26). Auch Proband:in 4 stellte fest, dass im Büro mehr Austausch entstehe – häufig spontan und weniger strukturiert als im digitalen Raum (Interview 4, 00:19:05 - 00:19:50).

Einige Proband:innen beschrieben allerdings auch positive Aspekte der digitalen Kommunikation: Proband:in 4 erwähnte etwa, dass der Redefluss bei Online-Gesprächen häufig weniger unterbrochen werde als im Büroalltag, da dort spontane Störungen häufiger seien (Interview 4, 00:14:35 - 00:15:11). Auch Proband:in 10 lobte die Effizienz innerhalb des Teams: *„Entweder man schreibt in diesen Gruppenchat und da kommt immer eine schnelle Antwort [...] oder man kann auch anrufen“* (Interview 10, 00:11:35 - 00:12:18).

Unterschiede zeigen sich auch zwischen Altersgruppen und Abteilungen. Proband:in 6 beobachtete, dass jüngere Kolleg:innen eher über den MS Teams-Chat kommunizieren, während ältere Generationen (v. a. Babyboomer) stärker auf E-Mails oder klassische Telefonate setzen (Interview 6, Zeile 248 – 256).

Besonders auffällig war die Aussage von Proband:in 8, der dies bestätigte und darüber berichtet, dass vor allem ältere Kolleg:innen zum Teil böse sein würden, wenn man den digitalen Kontakt suche anstatt des persönlichen (Interview 8, 00:10:43 - 00:12:41).

Kommunikationshäufigkeit und -intensität in Distanzarbeit

Die Häufigkeit der Kommunikation hängt stark vom Arbeitsumfeld, der Rolle im Unternehmen und der individuellen Arbeitsweise ab. Einige Interviewteilnehmer:innen berichteten, dass im Homeoffice deutlich mehr kommuniziert werde, insbesondere über digitale Kanäle. Proband:in 5 etwa schilderte, dass er täglich zwischen 20 und 30 MS Teams Nachrichten erhalte und zusätzlich bis zu zehn Anrufe führe (Interview 5, 00:12:11 - 00:12:46). Proband:in 1 bemerkte ebenfalls einen erheblichen Anstieg der E-Mail-Kommunikation im Homeoffice, von durchschnittlich 3 bis 5 E-Mails pro Tag im Büro, auf bis zu 25 E-Mails im Homeoffice. Dieser Anstieg sei vor allem darauf zurückzuführen, dass man häufiger Informationen weiterleite, um ein gemeinsames Verständnis im Team zu gewährleisten (Interview 1, 00:20:46 - 00:21:54).

Demgegenüber gibt es auch Stimmen, die auf eine geringere Kommunikation in Distanzarbeit hinweisen. Proband:in 7 etwa sagte, dass im Büro teilweise stündlich fünf Interaktionen stattfinden, während es im Homeoffice lediglich drei Kommunikationsvorgänge am Tag seien (Interview 7, 00:15:38 - 00:16:30). Auch Proband:in 11 beschrieb, dass im Homeoffice hauptsächlich aufgabenbezogen kommuniziert werde, spontane Gespräche oder „Plaudereien“ jedoch nahezu komplett wegfielen: *„Im Homeoffice kommuniziert man wirklich nur von der Arbeit her, da entsteht kein Plaudern, wie wir es am Arbeitsplatz machen“* (Interview 11, 00:14:44 - 00:15:04).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Kommunikation in der Distanzarbeit stark von individuellen und strukturellen Faktoren abhängt. Während digitale Tools wie MS Teams funktionierende Kommunikationskanäle bieten, bleibt der soziale und spontane Austausch im Homeoffice häufig auf der Strecke. Gleichzeitig entstehen neue Routinen und Formen des digitalen Miteinanders, die insbesondere bei gut eingespielten Teams als effizient erlebt werden.

4.5 Vertrauen

4.5.1 Allgemeines Vertrauen zu Kolleg:innen und Führungskräften

Vertrauen stellt eine zentrale Grundlage erfolgreicher Zusammenarbeit im beruflichen Kontext dar, insbesondere in Zeiten flexibler Arbeitsformen. Die nachfolgenden Interviewaussagen beleuchten unterschiedliche Perspektiven auf das Vertrauen zu Kolleg:innen und Vorgesetzten. Dabei zeigen sich individuelle Unterschiede im Erleben.

Mehrere Interviewpartnerinnen betonen, dass Vertrauen eine fundamentale Rolle im beruflichen Miteinander spielt. Insbesondere der persönliche Kontakt wird als essenziell für den Aufbau von Vertrauen beschrieben. Proband:in 1 verdeutlicht dies mit Blick auf die Erfahrungen während der Einführung von Homeoffice-Regelungen:

Ich glaub, dass diejenigen Personen, die sich vorher schon kannten, darauf vertraut haben, dass auch im Homeoffice sämtliche Tätigkeiten so erledigt werden, wie es sich gehört. Ich glaub aber, dass es schon auch sehr viel weniger Vertrauen für Teammitglieder gegeben hat, die zu dieser Zeit neu ins Unternehmen gekommen sind. (Interview 1, 00:10:47 - 00:11:20)

Diese Aussage unterstreicht, dass Vertrauen stark an bestehende Beziehungen geknüpft ist und sich nicht ohne Weiteres auf neue Teammitglieder überträgt – insbesondere bei physischer Distanz. Der persönliche Kontakt wird hier als notwendige Voraussetzung für tiefgreifendes Vertrauen hervorgehoben. Diese Beobachtung wird von Proband:in 1 weitergeführt, indem er auf die positiven Effekte einer teilweisen Rückkehr ins Büro eingeht: „Seit wir jetzt auch diese 60:40 Regelung haben und regelmäßig uns im Büro treffen, hat sich das Vertrauen auch gebessert beziehungsweise wurde das Vertrauen auch größer, [...]“ (Interview 1, 00:24:44 - 00:26:30). Für diesen Interviewteilnehmenden ist klar, dass Vertrauen zwar im digitalen Raum beginnen kann, seine volle Wirkung aber erst durch persönliche Begegnung entfaltet. Die Büropräsenz ermöglicht die Beobachtung von Verhalten, das wiederum Vertrauen bestätigt oder infrage stellt.

Proband:in 4 schildert eine vergleichbare Sichtweise, weist aber darauf hin, dass Vertrauen auch durch Erfahrungswissen über Kolleg:innen entstehen kann, unabhängig davon, ob diese vor Ort oder im Homeoffice arbeiten: *„Ich weiß, wie sie arbeitet, ich weiß, wie sie vor Ort arbeitet oder wie sie zu Hause arbeitet, und da habe ich überhaupt keine Bedenken“* (Interview 4, 00:21:42 - 00:22:49). Die Kenntnis des Arbeitsstils und die Erfahrung mit der Person über einen längeren Zeitraum hinweg scheint demnach Vertrauen auch bei räumlicher Trennung möglich zu machen.

In einem anderen Licht betrachtet Proband:in 3 das Thema Vertrauen. Für sie ist Vertrauen durch die Kontrolle des Unternehmens teilweise obsolet geworden: *„Wir müssen unsere Zeit immer auf einen Kunden buchen [...] Ich finde diese Frage des Vertrauens stellt sich nicht so richtig, weil du sowieso genau dokumentiert haben musst, was du gemacht hast“* (Interview 3, 00:18:36 - 00:19:31). Hier wird deutlich, dass Systeme zur Arbeitszeiterfassung und Leistungskontrolle Vertrauen zum Teil ersetzen oder zumindest in den Hintergrund rücken können.

Ein besonders individuelles Verständnis von Vertrauen formuliert Proband:in 12, die sich stark auf die eigene Arbeit fokussiert: *„Mir zum Beispiel ist es wurscht, wer was macht. Also ich schaue wirklich auf meine Arbeit. [...] Also ich würde nie das Wort ‚Vertrauen‘ irgendwie mit einbeziehen“* (Interview 12, 00:22:39 - 00:23:25). Für diese Person scheint Vertrauen irrelevant zu sein, da sie sich stark auf die eigene Leistung konzentriert und wenig Bezug zu den Tätigkeiten der Kolleg:innen nimmt.

Gleichzeitig schildert Proband:in 2 eine sehr positive Erfahrung im Team: *„Im jetzigen Team habe ich aber so den Eindruck, dass man sich auf alle Kollegen gut verlassen kann, wenn man was braucht“* (Interview 2, 00:09:06 - 00:09:32). Diese Aussage macht deutlich, dass Vertrauen nicht nur über Kontrolle oder Präsenz entsteht, sondern auch durch Zuverlässigkeit und gegenseitige Unterstützung im Team.

Vertrauen zu Führungskräften

Im Vergleich zum allgemeinen Vertrauen im Team zeigt sich das Vertrauen zu Vorgesetzten als deutlich differenzierteres Thema. Hier kommen sowohl persönliche Erfahrungen als auch strukturelle Unterschiede zum Vorschein.

Proband:in 1 äußert sich kritisch in Bezug auf das Vertrauensverhältnis zu Führungskräften: *„Ich glaub ich empfinde mein Vertrauen gegenüber den Kollegen bei weitem stärker wie zu den Vorgesetzten, da ist [...] schon auch immer eine gewisse Lücke zwischen uns und den Vorgesetzten“* (Interview 1, 00:26:41 - 00:27:44). Diese Lücke wird unter anderem mit der hierarchischen Struktur begründet. Die Rollenverteilung sowie

unterschiedliche Verantwortungsbereiche scheinen das Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten zu beeinflussen.

Proband:in 7 berichtet von früheren Erfahrungen mit Misstrauen seitens der Führungskraft: *„Beim ehemaligen Vorgesetzten war es eher so, dass dann quasi ein kleines Misstrauen der Führungskraft quasi war, dass man da nicht so an den Sachen dran ist“* (Interview 7, 00:05:20 - 00:05:52). Dies deutet darauf hin, dass auch von Seiten der Führung ein gewisses Maß an Vertrauen notwendig ist, um die Beziehung zu Mitarbeitenden positiv zu gestalten.

Demgegenüber stehen Aussagen, die ein hohes Maß an Vertrauen in die Führungskraft schildern. Proband:in 10 beschreibt eine sehr offene, vertrauensvolle Arbeitsweise: *„Es schaut keiner drauf, ob du jetzt wirklich zwei Tage oder drei Tage im Büro bist und welche Aufgaben du machst, sondern es wird wirklich darauf vertraut, dass [...] die Aufgabe erledigt wird“* (Interview 10, 00:18:30 - 00:18:50). Auch Proband:in 11 zeigt ein hohes Maß an Vertrauen in die Führung: *„Nein, da habe ich 100 % Vertrauen“* (Interview 11, 00:20:50 - 00:20:52).

Ein interessanter Aspekt ist die Rolle physischer Nähe im Büro: Proband:in 8 betont, dass die Nähe zum Büro des Vorgesetzten sowie regelmäßige JourFixe-Termine den Austausch fördern und damit das Vertrauen stärken: *„Mein Vorgesetzter ist auch einer, wo ich halt wirklich oft Themen sammle, weil ich auch einfach weiß, wie viele der halt um die Ohren hat [...] Dadurch ist auch automatisch der Austausch mit ihm im Büro sicher mehr“* (Interview 8, 00:36:48 - 00:37:27). Diese Aussage verdeutlicht, dass regelmäßige Kommunikation und gegenseitiges Verständnis zentrale Bausteine für ein gutes Vertrauensverhältnis zur Führungskraft sind.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Vertrauen, sowohl allgemein im Team als auch spezifisch gegenüber Vorgesetzten, ein komplexes und vielschichtiges Thema darstellt. Während einige Interviewpartner:innen Vertrauen als selbstverständlich und stark ausgeprägt empfinden, erleben andere es als abhängig von Präsenz, Kontrolle oder persönlichen Erfahrungen. Der Aufbau von Vertrauen scheint insbesondere durch persönliche Nähe, Kontinuität in der Zusammenarbeit sowie transparente Kommunikation gefördert zu werden.

4.5.2 Vertrauen in Distanzarbeit

Die zunehmende Verlagerung von Arbeit in den digitalen Raum stellt das zwischenmenschliche Vertrauen vor neue Herausforderungen. Gerade in Teams, in denen sich Zusammenarbeit zuvor vorwiegend durch physische Präsenz definierte, verändert

Distanzarbeit nicht nur Kommunikationsformen, sondern auch Wahrnehmungen von Leistungsbereitschaft und Verlässlichkeit. Die im Rahmen dieser Arbeit geführten Interviews mit Mitarbeitenden verschiedener Unternehmen verdeutlichen, dass das Thema Vertrauen unter Distanzbedingungen sehr unterschiedlich erlebt wird.

Ein zentrales Thema, das mehrfach angesprochen wurde, ist der Verlust des persönlichen Kontakts als Grundlage für Vertrauen. Proband:in 1 bringt dies deutlich zum Ausdruck, indem sie beschreibt, dass durch Distanzarbeit im Team eine gewisse Unsicherheit entstanden sei: *„Ich habe das Gefühl, dass das Vertrauen innerhalb des Teams aufgrund der Distanzarbeit schwächer geworden ist, da man dazu tendiert, die Arbeiten anderer immer zu verifizieren beziehungsweise zu überprüfen, wenn eben Dokumente übersendet werden“* (Interview 1, 00:23:21 - 00:24:29).

Proband:in 1 führt weiter aus, dass es in physischer Präsenz einfacher sei, durch den persönlichen Austausch einzuschätzen, ob Kolleg:innen sicher in ihrem Tun sind. Es reiche oft, wie jemand über eine Thematik spricht, um dessen Kompetenz zu beurteilen, ein Aspekt, der in virtuellen Meetings deutlich schwerer wahrzunehmen sei (Interview 1, 00:23:21 - 00:24:29). Auch bei neuen Mitarbeitenden wird diese Vertrauenslücke besonders spürbar. Vertrauen müsse sich hier erst entwickeln und das gehe in der Distanz langsamer (Interview 1, 00:24:44 - 00:26:30).

Proband:in 8 drückt seine Erfahrung mit dem Vertrauen in Distanzarbeit klar aus: *„Sicher schwächer, braucht man nicht drumherum reden“* (Interview 8, 00:35:41 - 00:36:37). Für diese Person ist es weniger eine Frage konkreter Misstrauenshandlungen als vielmehr der schlichte Mangel an informellen Kontakten, wie etwa gemeinsame Pausen, die normalerweise zur Vertrauensbildung beitragen.

Trotz dieser Herausforderungen zeigen mehrere Aussagen, dass sich Vertrauen durchaus auch in Distanzarbeit entwickeln kann, jedoch stärker durch Ergebnisse als durch zwischenmenschliche Präsenz. So berichtet Proband:in 7 von einem anfangs gefühlten Misstrauen in der neuen Arbeitssituation, das sich jedoch mit der Zeit gelegt habe. Die Person beschreibt, wie kontinuierlich gute Arbeit auf Distanz Vertrauen aufbauen kann: *„Es stärkt sich natürlich auch, das Vertrauen, wenn man auch in der Distanzarbeit quasi im Homeoffice, dann schon gute Arbeit leistet, die der Vorgesetzte dann auch sieht“* (Interview 7, 00:19:10 - 00:20:19). Diese Aussage verweist auf ein verändertes Verständnis von Vertrauen. Es entsteht nicht mehr vorrangig über Präsenz oder Kommunikation, sondern über sichtbare, nachvollziehbare Leistung.

Spannend ist auch die Beobachtung, dass das erlebte Vertrauen nicht gleich ausgeprägt ist, sondern sich je nach Beziehung unterscheidet. Proband:in 4 etwa schildert, dass sie

zu ihrer Führungskraft ein deutlich schwächeres Vertrauensverhältnis empfindet als zu direkten Kolleg:innen oder Business Partnern: „[...] weil sie nicht tatsächlich sieht, was wir hier alles machen und wie unser Arbeitsalltag tatsächlich aussieht [...] habe ich eben den Eindruck, dass sie über den Istzustand gar nicht informiert ist“ (Interview 4, 00:20:11 - 00:20:57). Hier wird deutlich, dass nicht nur die Distanz per se eine Rolle spielt, sondern auch die Frequenz und Tiefe der Kommunikation. Regelmäßige Interaktion, so lässt sich schließen, ist essenziell für das Aufrechterhalten von Vertrauen. Darauf wird im nächsten Kapitel nochmal genauer eingegangen.

Einige Proband:innen berichten, dass anfängliches Misstrauen durchaus normal sei, sich aber mit der Zeit und wachsender Zusammenarbeit relativiert. Proband:in 7 etwa sagt: „Beim ehemaligen Arbeit ist es schwächer geworden durch Distanzarbeit. Das ist anfänglich glaub ich einfach immer so, zumindest hab ich das am Anfang auf jeden Fall gefühlt, dass man da ein gewisses Misstrauen hat“ (Interview 7, 00:19:10 - 00:20:19). Diese Aussage deutet darauf hin, dass Vertrauen im digitalen Raum zwar nicht vorausgesetzt werden kann, jedoch durch verlässliche Zusammenarbeit aufgebaut werden kann.

Interessanterweise äußerten sich einige Interviewteilnehmer:innen gegenteilig und berichteten, dass sich ihr Vertrauen im Team durch die Distanzarbeit nicht verändert habe. So sagt Proband:in 2: „Da kann man arbeitsmäßig jedem gut vertrauen, dass jeder seine Arbeit mit bestem Wissen und Gewissen erledigt“ (Interview 2, 00:10:28 - 00:10:50). Ähnlich äußert sich Proband:in 10: „Ich glaube, es ist das gleiche. [...] Und es ist da jetzt nicht irgendwie Misstrauen oder die Scheu, jetzt jemandem eine Aufgabe zu geben oder ein Projekt zu teilen“ (Interview 10, 00:17:42 - 00:18:13). Auch P6 und P11 sehen keinen Unterschied in der Vertrauensbasis im Vergleich zur Arbeit im Büro. Das deutet darauf hin, dass Faktoren wie Teamkultur, geteilte Werte und Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle dabei spielen, wie sich Vertrauen im Kontext der Distanzarbeit entwickelt.

Proband:in 11 bringt ein weiteres entscheidendes Element ins Spiel: Die gemeinsame Wertebasis. Es wird ein Team beschrieben, in dem gegenseitiges Vertrauen selbstverständlich ist, unabhängig vom Arbeitsort: „Das ist unsere Moral und Ethik, die wir alle haben. Wir sind alle sehr ähnlich und man kann sich darauf verlassen, dass die Arbeit wirklich getan wird“ (Interview 11, 00:20:12 - 00:20:42). Diese Aussage unterstreicht, wie sehr Vertrauen auch auf einer Teamidentität beruhen kann und weniger auf Kontrolle oder Sichtbarkeit.

Vertrauen kann aber auch durch Rahmenbedingungen des Unternehmens beeinflusst oder sogar geschwächt werden. Proband:in 9 berichtet beispielsweise von einem

Verbot, in Distanzarbeit Überstunden zu leisten. Eine Maßnahme, die auf frühere Missbrauchsfälle zurückgeht:

[...] es ist schon ein bisschen geschwächer, weil bei uns ist es zum Beispiel so, wir dürfen im Homeoffice keine Überstunden machen. Weil aus der Vergangenheit einfach viele Personen im Büro keine Überstunden machen und dann im Homeoffice machen sie Überstunden. (Interview 9, 00:19:50 - 00:20:44)

Solche Regelungen bringen eine gewisse Skepsis gegenüber den Mitarbeitenden zum Ausdruck und können damit das Vertrauensklima belasten.

4.5.3 Die Rolle regelmäßiger Interaktionen und Meetings

Die Ergebnisse der Interviews zeigen deutlich, dass regelmäßige Meetings und Interaktionen einen wesentlichen Beitrag zum Vertrauensaufbau und -erhalt innerhalb von Teams leisten können, insbesondere in hybriden oder virtuellen Arbeitsumgebungen. Dabei wurden unterschiedliche Perspektiven deutlich, je nach persönlichen Erfahrungen und Arbeitskontext.

Proband:in 1 betont die fundamentale Bedeutung von Meetings und persönlichen Treffen für ihre Tätigkeit: *„Eine maßgebende Rolle. Ohne Meetings, ohne persönliche Treffen, sei es intern wie auch extern, [...] wäre meine Tätigkeit nicht durchführbar, da sie darauf beruht, dass alle Stakeholder, aber auch alle Teammitglieder ihre Kompetenzbereiche kennen“* (Interview 1, 00:29:25 - 00:30:06).

Proband:in 2 hebt hervor, dass Vertrauen mit zunehmender Häufigkeit des Kontakts wächst: *„Natürlich lernt man die Leute immer wieder besser kennen, umso öfter dass man mit jemanden redet oder man kann ihn besser einschätzen dann“* (Interview 2, 00:11:18 - 00:11:29). Auch Proband:in 3 schildert den Nutzen regelmäßiger Teammeetings für eine gemeinsame Wissensbasis und Koordination, was indirekt auch Vertrauen schafft: *„Ich glaube, dass das essenziell ist, damit man weiß: OK, alle sind am gleichen Stand“* (Interview 3, 00:20:50 - 00:22:06).

Besonderen Wert auf Austausch, auch unabhängig vom physischen Ort, um Transparenz und gemeinsame Erfolge zu fördern, legt Proband:in 4:

[...] finde ich es wichtig, dass man sich austauscht [...] einfach sich updaten kann. Mich interessiert schon, wer wo gerade an was arbeitet, was der neueste Stand ist, [...] damit man aber auch gemeinsame Gewinne, sage ich jetzt mal, feiern kann. (Interview 4, 00:22:59 - 00:24:14)

Proband:in 5 beschreibt eine hybride Meetingkultur mit klaren Vorgaben, die das Vertrauen unterstützt: *„[...] das Meeting findet grundsätzlich immer über MS Teams statt mit Kamera, dass man sich auch sieht [...] und ja, das fördert schon das Vertrauen, würde ich sagen“* (Interview 5, 00:17:01 - 00:17:49).

Auch Proband:in 6 verknüpft Vertrauen mit sichtbarer Teilnahme und Engagement in Meetings: *„Findet gar keine Kommunikation statt, bist du dir unsicher: arbeitet die Person jetzt oder nicht? [...] Häufige Meetings oder Kommunikationsversuche tragen halt schon was zum Vertrauen bei“* (Interview 6, Zeile 344 – 350).

Proband:in 7 stimmt mit den restlichen Interviewteilnehmer:innen überein und sieht regelmäßige Meetings als Verbesserung des Vertrauens: *„Regelmäßige Meetings können sie [die Vertrauensfrage] eigentlich nur verbessern, denke ich“* (Interview 7, 00:22:40 - 00:23:15).

Proband:in 8 beschreibt ein konkretes Beispiel und veranschaulicht, dass Vertrauen durch Verlässlichkeit und Präsenz gestärkt wird:

„[...] alleine wenn man sieht, der ist im Homeoffice und hebt trotzdem in einer Sekunde ab und man muss nicht dreimal versuchen sich zu erreichen. [...] Wo ich halt dann trotzdem am Freitag, wo eigentlich bei uns quasi nie wer im Büro ist, jemanden sehe. Also es hilft definitiv.“ (Interview 8, 00:40:54 - 00:41:29)

Nicht alle Interviewten sehen jedoch einen direkten Zusammenhang zwischen Meetings und Vertrauen. Proband:in 9 zeigt sich skeptisch: *„Ich glaub die Leute, die da wirklich so ein Vorurteil haben und sagen im Homeoffice wird nichts gearbeitet oder wie auch immer, ich glaub das bleibt, auch wenn ich mich jetzt öfters mit denen treffen würde“* (Interview 9, 00:23:56 - 00:24:09).

Auch Proband:in 11 betont, dass im Team sehr selbstständig gearbeitet wird: *„[...] da macht es keinen Unterschied, ob ich die Leute im Büro sehe oder im Homeoffice, weil wir auch so selbstständig sind. Ich weiß ja auch nicht, was die anderen, wenn sie im Büro sind, machen“* (Interview 11, 00:22:43 - 00:23:18).

Proband:in 10 sieht den Hauptnutzen regelmäßiger Meetings weniger im Vertrauensaufbau, sondern in der Zielorientierung: *„Es geht da gar nicht um Vertrauen und Kontrolle gegenseitig, sondern dass man da gemeinsam wirklich effektiver am Ziel arbeiten kann“* (Interview 10, 00:19:06 - 00:19:26).

Insgesamt lässt sich festhalten, dass regelmäßige Meetings für viele der Befragten eine zentrale Rolle für den Aufbau und die Pflege von Vertrauen spielen, sei es durch sichtbares Engagement, transparenten Austausch oder einfach durch die Möglichkeit,

Kolleg:innen regelmäßig zu sehen, und sei es nur virtuell. Gleichzeitig zeigen einzelne Ergebnisse auch, dass Vertrauen stärker auf Selbstverantwortung und Ergebnisorientierung basiert und nicht unbedingt mit dem regelmäßigen Austausch zusammenhängt.

4.6 Arbeitszufriedenheit

4.6.1 Arbeitszufriedenheit und Einflussfaktoren

Die allgemeine Arbeitszufriedenheit unter den interviewten Proband:innen fällt überwiegend positiv aus, zeigt jedoch auch teilweise negative Nuancen. Die Mehrheit der Teilnehmer:innen beschreibt ihre derzeitige berufliche Situation als zufriedenstellend bis sehr zufriedenstellend, wobei die Gründe für diese Einschätzung vielfältig sind und sowohl die Arbeitstätigkeit selbst als auch das Arbeitsumfeld und die Rahmenbedingungen umfassen. Mehrere Proband:innen äußerten sich ausdrücklich zufrieden mit ihrer Tätigkeit und betonten dabei sowohl inhaltliche Aspekte ihrer Arbeit als auch soziale Faktoren. Proband:in 3 beispielsweise erklärt:

Ich mache meine Arbeit gerne und ich gehe gerne in die Arbeit und es macht Spaß, was ich mache. Ich glaube, viel dazu beiträgt auch das Team, weil wir doch ein sehr junges Team haben [...] Nicht nur die Arbeit an sich, sondern eben auch, dass man sich irgendwie mit den Kollegen auch nett unterhalten kann. (Interview 3, 00:23:34 - 00:24:12)

Auch Proband:in 7 beschreibt ein positives Gesamtbild: *„Ich bin sehr zufrieden. Es ist wirklich eine gute Teamdynamik, ist eine gute Arbeitssdynamik [...] Ich bin allgemein sehr, sehr zufrieden“* (Interview 7, 00:25:08 - 00:25:30). Proband:in 10 unterstreicht die Bedeutung von abwechslungsreichen Aufgaben und Teamzusammenhalt: *„Ich bin total happy, auch im Team und auch die Aufgaben, die ich habe. Ich mag abwechslungsreiche Tätigkeiten, die habe ich. Im Team funktioniert es gut und ja, also ich bin happy da wo ich bin“* (Interview 10, 00:22:11 - 00:22:26).

Neben dem Teamklima und der Aufgabengestaltung wurde besonders häufig die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitsgestaltung, insbesondere in Form von Distanzarbeit oder Gleitzeit, als positiver Aspekt genannt. Proband:in 9 äußert sich beispielsweise so: *„Ich bin eigentlich sehr zufrieden, also ich hab ganz gute Arbeitszeiten, ich hab eben Home-office, meine Kollegen sind alle recht nett, mein Chef ist super nett“* (Interview 9, 00:27:12 - 00:27:37). Auch Proband:in 8 hebt ihre hohe Arbeitszufriedenheit hervor, obwohl er seine berufliche Zukunft offen hält:

Sehr zufrieden. Also jetzt bin ich mittlerweile fast drei Jahre dabei [...] ich bin schon jetzt in meinem Fall ambitioniert und ehrgeizig [...] aber ich muss auch dazu sagen, wenn ich meinem Schüler-Ich gesagt hätte, dass ich das machen kann für mein ganzes Leben, dann hätte ich es vermutlich auch schon dankend angenommen. (Interview 8, 00:43:56 - 00:45:14)

Einige Proband:innen brachten zum Ausdruck, dass sie grundsätzlich zufrieden seien, gleichzeitig aber bestimmte Aspekte der Arbeitssituation als verbesserungswürdig empfinden oder als neutral empfinden. Proband:in 5 beschreibt ihren Zustand eher als ausgewogen: *„Grundsätzlich bin ich nicht sehr zufrieden, aber ich bin auch nicht unzufrieden, also einfach so neutral, würde ich jetzt mal sagen.“* Diese Haltung äußert sich auch in ihrer Einschätzung der Aufgaben: *„Die Arbeit ist OK, sag ich mal. Wir haben aber auch Projekte gehabt, an denen wir arbeiten konnten, dies hat mir sehr gefallen, wenn man da einfach ein bisschen mehr Verantwortung gehabt hat“* (Interview 5, 00:19:49 - 00:20:52).

Auch Proband:in 4 zeigt sich grundsätzlich zufrieden, schränkt dies jedoch durch Kritik an Kommunikationsstrukturen ein:

Ich bin OK zufrieden. [...] Was ich an meiner Arbeit schätze, ist die Möglichkeit auf Homeoffice. [...] Die Kommunikation mit gewissen Kolleginnen funktioniert nicht so gut [...] ich glaube, das liegt nicht primär daran, dass wir über MS Teams kommunizieren, sondern dass es wirklich ein strukturelles Problem mit der Führungskraft ist. (Interview 4, 00:25:49 - 00:28:40)

Interessant ist auch die Haltung von Proband:in 6, die sich zwar im Großen und Ganzen als zufrieden beschreibt, jedoch Kritikpunkte in Bezug auf Distanzarbeit nennt:

Ich würd sagen, ich bin zufrieden. Also mir taugt meine Arbeit als solche und mir taugts auch voll, dass mir ein gewisses Vertrauen in Bezug auf meine Tätigkeiten entgegengebracht wird. [...] Was ich nicht so toll finde [...] ist generell, dass es mit dem Homeoffice nicht so flexibel gesehen wird. (Interview 6, Zeile 379 – 387)

Eine besondere Aussage äußert Proband:in 12, die ihre Zufriedenheit stark in Dankbarkeit verankert sieht und preisgibt, dass sie allgemein sehr zufrieden ist und es noch keinen Zeitpunkt gab, an dem sie unzufrieden gewesen wäre: *„Ich bin ein sehr dankbarer Mensch. Das heißt, ich bin dankbar für die 80 % Homeoffice, für das Jobticket, für den Essenszuschuss“* (Interview 12, 00:35:15 - 00:35:52).

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit der Proband:innen aus einem Zusammenspiel mehrerer Faktoren resultiert. Neben der Freude an der Tätigkeit selbst scheinen insbesondere soziale Beziehungen am Arbeitsplatz,

Arbeitszeitflexibilität sowie wahrgenommene Wertschätzung und unterstützende Rahmenbedingungen (z. B. Benefits, Vertrauen in die eigene Arbeit) eine zentrale Rolle zu spielen.

Steigerung & Schmälerung der Arbeitszufriedenheit

Die Analyse der geführten Interviews zeigt deutlich, dass Arbeitszufriedenheit von einer Vielzahl individueller und struktureller Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Viele der genannten Aspekte wiederholen sich in den Aussagen mehrerer Proband:innen, werden jedoch je nach persönlicher Lebenssituation, beruflichem Hintergrund und organisationalem Kontext unterschiedlich gewichtet. Die wichtigsten Themenbereiche lassen sich entlang der zentralen Kategorien Flexibilität, Gehalt, Benefits, Gestaltungsspielraum, soziale Beziehungen und Arbeitsbelastung zusammenfassen.

Proband:in 1 etwa schlägt vor: *„Eine konkretere Absteckung der Kompetenzbereiche der unterschiedlichen Mitarbeiter, da ich glaube, dass in dem Moment, wo ein Mitarbeiter genau weiß, was er zu machen hat und was nicht, er sehr wohl ruhiger seine Arbeit tätigt“* (Interview 1, 00:33:30 - 00:34:03). Auch Arbeitszeitmodelle spielen eine Rolle. Proband:in 4 wünscht sich *„eine echte Gleitzeit, nicht eine Gleitzeit wo man sagt OK, man darf eine halbe Stunde früher oder später anfangen und dafür eben früher oder später aufhören“* (Interview 4, 00:30:13 - 00:31:27).

Proband:in 3 schätzt die Freiheit, sich den Tag individuell einteilen zu können: *„Wenn ich jetzt sage, ich arbeite von 8 bis 14:00 Uhr, dann habe ich von 15 bis 17:00 Uhr Vorlesung und dann mache ich noch meine Sachen weiter ab 17:00 bis 19:00 Uhr [...] dann ist das kein Problem“* (Interview 3, 00:28:21 - 00:29:01). Diese flexible Gestaltungsmöglichkeit trägt aus ihrer Sicht entscheidend zur Zufriedenheit bei. Proband:in 1 bringt dies auf den Punkt, indem betont wird: *„Flexiblere Zeiten, um Arbeitsprozesse abwickeln zu können, also auch flexiblere Arbeitszeiten, um mit den unterschiedlichen Stakeholdern in den Austausch zu gehen“* (Interview 1, 00:34:16 - 00:34:53). Proband:in 9 ergänzt dazu: *„Wenn ich eine Kernzeit bekommen würde, würde es [die Zufriedenheit] auch eher schmälern, weil jetzt kann ich halt wirklich von 7:00 bis 15:30 Uhr arbeiten [...] Das ist halt jetzt möglich“* (Interview 9, 00:28:48 - 00:30:26). Für viele Befragte ist Flexibilität damit nicht nur ein praktisches Mittel zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, sondern auch Ausdruck von Autonomie.

Ebenso häufig wurde das Thema Distanzarbeit angesprochen. Proband:in 2 erklärt: *„Ich habe zwei Tage Homeoffice, ein dritter Homeoffice-Tag wäre natürlich auch positiv oder gar kein Homeoffice wäre sicher negativ für mich“* (Interview 2, 00:13:27 - 00:13:44).

Auch Proband:in 7 betont die Wichtigkeit von Distanzarbeit: *„Schmälern kann man es auch, indem man zum Beispiel Homeoffice ganz beendet. Weil ich denk, das ist so Zeit mit sich selbst, die braucht man einfach. Wenn das weg wäre, würde das die Zufriedenheit dann auch schmälern auf jeden Fall“* (Interview 7, 00:27:14 - 00:28:35).

Für Proband:in 9 ist dabei auch die Möglichkeit entscheidend, nicht nur das tatsächliche Angebot: *„Wenn ich einen fixen zweiten Tag bekommen würde, auch wenn ich den vielleicht nicht nutzen würde, aber einfach die Möglichkeit dafür zu haben, wäre gut“* (Interview 9, 00:28:48 - 00:30:26). Proband:in 10 wünscht sich eine Ausweitung des derzeitigen Modells: *„Wir haben aktuell auch die Möglichkeit, zehn Tage im Jahr Mobile Working zu machen. Das würde mich vielleicht freuen, wenn das mehr wäre [...] vielleicht auch mal nicht im EU-Ausland“* (Interview 10, 00:23:26 - 00:24:53).

Neben Flexibilität ist das Gehalt ein wiederkehrendes Thema. Proband:in 2 bringt das finanzielle Thema prägnant auf den Punkt: *„Umso mehr man verdient, umso zufriedener wird man wahrscheinlich“* (Interview 2, 00:14:00 - 00:14:20). Proband:in 5 hingegen sieht Gehalt im Zusammenhang mit Verantwortung und Karriere:

Das Gehalt auf jeden Fall, also wenn das Gehalt nicht mehr passt, dann ja. [...] Meiner Meinung nach ist das Gehalt irgendwie auch verknüpft mit Karriere bzw. Aufstiegsmöglichkeiten. Wenn man mehr Verantwortung hat, sollte man auch höheres Gehalt kriegen und nicht ohne Grund einfach eine Gehaltserhöhung. (Interview 5, 00:24:56 - 00:25:28)

Proband:in 4 thematisiert Ungleichbehandlung in der Organisation: *„Bei uns im österreichischen Team gibt's keine Zielvereinbarung, obwohl wir Ziele haben. Die deutschen Kolleginnen haben sehr wohl Zielvereinbarungen. Da würde ich mir mehr Fairness und Gleichberechtigung wünschen“* (Interview 4, 00:30:13 - 00:31:27).

Zusätzliche Anreize in Form von Benefits können laut mehreren Befragten ebenfalls zur Arbeitszufriedenheit beitragen. Proband:in 6 schildert den Wegfall eines kleinen, aber wirkungsvollen Angebots: *„Das hat das Unternehmen auch nicht viel gekostet, aber für uns war das halt schon einfach was Nettes [...] Jetzt wird einem das genommen und erst jetzt merk ich eigentlich, wie sehr mich das belastet“* (Interview 6, Zeile 437 – 444).

Proband:in 7 nennt sportliche Angebote als potenziellen Beitrag zur Zufriedenheit: *„Benefits natürlich kann man immer was machen, also mehr vielleicht. Benefits im Sportbereich, wo man mehr sporteln kann zum Beispiel“* (Interview 7, 00:27:14 - 00:28:35). Und Proband:in 4 ergänzt, dass *„ein Zuschuss fürs Öffi-Ticket gar nicht so schlecht wäre“*, besonders im Hinblick auf das tägliche Pendeln (Interview 4, 00:30:13 - 00:31:27).

Ein weiterer Aspekt, der sich als wichtig für die Arbeitszufriedenheit herausstellt, ist der persönliche Gestaltungsspielraum. Proband:in 5 formuliert es so: *„Was meine Zufriedenheit steigert, ist vielleicht generell, wenn ich irgendwas mach, wo ich Verantwortung hab, aber auch wo ich irgendwas am Unternehmen auch verändern und verbessern kann“* (Interview 5, 00:22:59 - 00:23:33). Auch Proband:in 10 betont die Bedeutung von Eigenverantwortung: *„Wenn gesagt wird, es ist jetzt weniger Flexibilität und es gibt mehr Vorgaben – das würde die Zufriedenheit schmälern. Oder wenn ich nicht mehr viel Raum zum eigenständigen Gestalten habe.“* Gleichzeitig spricht die Person Potenziale an, die im Team noch nicht ausgeschöpft werden: *„Innerhalb unseres HR-Teams sehe ich da viel Potenzial. [...] In anderen Teams wird Weiterentwicklung stark gefördert, aber bei uns ist das eher schwierig“* (Interview 10, 00:23:26 - 00:25:48).

Das soziale Miteinander im Team wurde besonders von Proband:in 12 hervorgehoben: *„Zufrieden bin ich schon, das auf jeden Fall. Noch zufriedener wäre ich, wenn wir als Team auf einer Wellenlänge schwimmen könnten.“* Für sie ist ein starkes Zugehörigkeitsgefühl essenziell, um sich wohl zu fühlen: *„Wenn das komplett wegfallen würde, wäre es traurig“* (Interview 12, 00:31:01 - 00:32:28).

Schließlich wird in den Interviews auch auf Aspekte hingewiesen, die die Zufriedenheit aktiv schmälern können. Proband:in 11 nennt eine übermäßige Arbeitsbelastung als zentrales Problem: *„Wirklich wichtig wäre, die Arbeitslast zu minimieren. Aber das sehe ich einfach nicht, weil es ein Privatkonzern ist – der ist auf Wachstum und Umsatz ausgelegt.“* Er beschreibt eine Unternehmenskultur, die stark leistungsorientiert ist: *„Die Arbeitsmoral ist sehr darauf aus, immer 150 % zu geben. Alle sind Machertypen“* (Interview 11, 00:30:29 - 00:31:36). Eine bessere Work-Life-Balance sei dringend nötig, aber derzeit nicht in Sicht.

Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitszufriedenheit ein vielschichtiges Konzept ist, das stark von subjektiven Wahrnehmungen und individuellen Prioritäten geprägt ist. Während viele Proband:innen eine hohe bis sehr hohe Zufriedenheit äußerten, ließen sich zugleich verschiedene Themen identifizieren, über die sich diese weiter steigern oder im umgekehrten Fall auch deutlich schmälern ließe. Die zentralen Einflussfaktoren lassen sich unterteilen in:

- Soziale Faktoren: Teamzusammenhalt, Unterstützung durch Führungskräfte, Kommunikation
- Gestaltungsfreiheit: Flexibilität in Arbeitszeit und -ort, Autonomie bei Aufgaben
- Materielle Rahmenbedingungen: Gehalt, Benefits, Infrastruktur

- Kulturelle Aspekte: Unternehmenskultur, Fairness, Anerkennung, Work-Life-Balance

Diese Erkenntnisse legen nahe, dass es für Organisationen entscheidend ist, Arbeitszufriedenheit nicht als statischen Zustand zu verstehen, sondern als kontinuierlichen Gestaltungsprozess, der die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden ernst nimmt und aktiv in den Mittelpunkt stellt.

4.6.2 Distanzarbeit und Arbeitszufriedenheit

In den geführten Interviews mit den Proband:innen zeigt sich deutlich, dass Distanzarbeit einen spürbaren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit hat. Die Erfahrungen und Einschätzungen der Interviewten verdeutlichen, wie stark individuelle Lebensumstände und arbeitsbezogene Rahmenbedingungen diesen Zusammenhang prägen.

Reduktion von Pendelzeiten

Ein wiederkehrendes Thema in den Interviews ist der Zeitgewinn durch das Wegfallen täglicher Pendelwege. Besonders deutlich wird dies bei Proband:in 1, der beschreibt, wie sehr sich durch Distanzarbeit seine Zufriedenheit gegenüber dem Unternehmen verbessert habe: *„Wenn ich jetzt zum Beispiel drei Tage in der Woche nicht mehr pendeln muss, bin ich bei weitem zufriedener, als wenn ich jetzt zum Beispiel jeden Tag pendeln muss“* (Interview 1, 00:32:26 - 00:33:00). Diese Aussage verweist auf einen wichtigen Aspekt der Lebensqualität, nämlich die Zeitautonomie, die durch den Verzicht auf tägliches Pendeln entsteht.

Auch Proband:in 8 betont ebenfalls dieses Themas. Er schildert, dass er seine Wohnsituation bewusst auf die Erreichbarkeit des Arbeitsplatzes abgestimmt habe: *„Ich habe damals meine Wohnung sogar nach der Erreichbarkeit der Arbeit ausgesucht“*. Für viele Mitarbeiter:innen sei die Regelung entscheidend gewesen, um weiterhin in der Firma bleiben zu können: *„[...] weil ein Teil der Belegschaft gesagt hat ‚Sorry, aber wenn wir fünfmal ins Büro müssen unter den Gegebenheiten, dann können wir den Job nicht machen‘“* (Interview 8, 00:45:25 - 00:47:09).

Flexibilität und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Ein weiterer zentraler Aspekt, der die Arbeitszufriedenheit beeinflusst, ist die durch Distanzarbeit gewonnene Flexibilität im Alltag. Mehrere Proband:innen äußerten, dass sie

dadurch Berufliches und Privates besser koordinieren können. So erklärt Proband:in 10: „Also es bietet einerseits natürlich Flexibilität und es ist halt gut vereinbar einfach, wenn ich mal einen Termin habe am Nachmittag [...]. Dann bleibe ich im Homeoffice und spare mir dann die Wegzeiten ins Büro oder wieder nach Hause“ (Interview 10, 00:22:33 - 00:23:11). Sie sieht in dieser Flexibilität einen bedeutenden Beitrag zur Work-Life-Balance und damit zur allgemeinen Arbeitszufriedenheit.

Auch Proband:in 9 verknüpft die Möglichkeit zur Distanzarbeit eng mit ihrem persönlichen Wohlbefinden:

Ich muss sagen, es hat sie [die Zufriedenheit] auf jeden Fall gesteigert, also ich muss auch sagen in Zukunft, ich würde mir keinen Job mehr nehmen ohne Homeoffice. Ich bin eigentlich schon sehr dankbar, weil es einfach auch diese Work-Life-Balance widerspiegelt. (Interview 9, 00:27:50 - 00:28:20)

Gesundheitliche Aspekte

Ein weiterer Mehrwert von Distanzarbeit liegt für einige Proband:innen in der Möglichkeit, bei gesundheitlichen Einschränkungen trotzdem arbeitsfähig zu bleiben, ohne sich ins Büro begeben zu müssen. Proband:in 3 beschreibt dies als einen zentralen Faktor bei der Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers:

Ich weiß, dass wenn ich jetzt einen Jobwechsel machen würde, wäre es mir sehr wichtig, dass ich die Möglichkeit zumindest habe, in Distanz zu arbeiten. Allein, dass ich im Hinterkopf habe, dass ich es einfach machen könnte, sei es zum Beispiel wenn ich leicht kränklich bin und mich nicht ins Büro schleppen muss. (Interview 3, 00:24:29 - 00:25:24)

Proband:in 12 betont ebenfalls die Bedeutung dieser Option, obwohl sie die Distanzarbeit nicht regelmäßig nutzt: „Doch es gab schon ein paar Tage, wenn es einem nicht gut geht [...]. Ich bin wirklich sehr, sehr dankbar, dass man die Möglichkeit hat, wenn es einem nicht gut geht, dass man vom Homeoffice arbeiten kann“ (Interview 12, 00:28:18 - 00:29:46).

Homeoffice als Kriterium bei der Arbeitsplatzwahl

Für einige der Befragten war die Möglichkeit zur Distanzarbeit sogar entscheidend dafür, eine bestimmte Stelle überhaupt anzunehmen. Proband:in 4 bringt dies sehr direkt zum Ausdruck: „Wenn ich nicht die Möglichkeit auf Homeoffice hätte, wäre ich die Arbeit nicht angetreten beziehungsweise würde ich gar nicht mehr arbeiten“ (Interview 4, 00:29:05 -

00:29:57). Sie verweist dabei auf die wenig attraktive Lage ihres Arbeitsplatzes in einem Industriegebiet, der tägliche Weg dorthin würde langfristig ihre Zufriedenheit beeinträchtigen. In dieselbe Richtung argumentiert auch Proband:in 6: *„Ich glaub nicht, dass ich so einen Job annehmen würde, auch wenn ich gerne ins Büro gehe, möchte ich mir trotzdem diese Freiheit lassen, sagen zu können: Ich möchte die Woche nicht alle fünf Tage im Büro sein“* (Interview 6, Zeile 429 – 431).

Grenzen der Distanzarbeit

Während der Großteil der Befragten Distanzarbeit als stark zufriedenheitsfördernd wahrnimmt, wird in einem Interview auch auf mögliche negative Effekte hingewiesen. Proband:in 7 beschreibt, dass ein Übermaß an Homeoffice die Zufriedenheit sogar beeinträchtigen kann: *„Homeoffice ist zwar wichtig, aber zu viel kann dem Ganzen, was ich da jetzt erzählt hab, nur schaden – der Zufriedenheit, dem Vertrauen. Also vielleicht nicht so viel am Stück, sondern einbauen in die Arbeitswoche, dann ist es kein Problem“* (Interview 7, 00:30:55 - 00:31:44). Diese Aussage verweist auf das Spannungsfeld zwischen Flexibilität und sozialem Austausch im Büro, das bei der Gestaltung von hybriden Arbeitsmodellen berücksichtigt werden sollte.

Unterschiedliche Gewichtung von Distanzarbeit

Nicht alle Befragten sehen Homeoffice als entscheidenden Faktor für ihre Arbeitszufriedenheit. Proband:in 2 stellt die intrinsische Motivation durch den Inhalt der Arbeit in den Vordergrund: *„Ich glaub, wenn man den Job selber gern macht, dann ist es nicht so wichtig, ob man jetzt Homeoffice machen darf oder nicht“* (Interview 2, 00:12:51 - 00:13:16). Auch Proband:in 12 relativiert die Bedeutung von Homeoffice für ihre Zufriedenheit: *„Als ich mich da beworben habe [...] war das Homeoffice nicht wirklich ausschlaggebend. Das war eher ein ‚Oh, wenn es mir nicht gut gehen sollte, dann kann ich im Homeoffice bleiben‘“* (Interview 12, 00:30:06 - 00:30:23).

Diese Aussagen zeigen, dass die Relevanz von Distanzarbeit für die Arbeitszufriedenheit individuell sehr unterschiedlich sein kann.

4.6.3 Zufriedenheit mit den sozialen Beziehungen

Die Befragung der Proband:innen zeigt ein überwiegend positives Bild hinsichtlich der sozialen Beziehungen innerhalb der jeweiligen Teams. Dabei wurden sowohl kollegiale

als auch freundschaftliche Verhältnisse thematisiert, ebenso wie Herausforderungen in der Zusammenarbeit und Unterschiede im Kontakt mit Vorgesetzten.

Proband:in 1 schildert die Teamdynamik als sehr positiv und betont: *„Ich fühle mich sehr wohl im Team, bin sehr zufrieden und möchte dabei auch nichts ändern, da ich wie gesagt einen guten Austausch mit allen Teammitgliedern pflege.“* Eine gewisse Distanz zum Vorgesetzten wird wahrgenommen, jedoch als nachvollziehbar eingestuft (Interview 1, 00:35:21 - 00:35:56). Auch Proband:in 2 empfindet das bestehende Teamklima als stimmig, obwohl die Beziehungen nicht besonders eng sind: *„Wir sind 6 Personen und es ist nicht so, dass wir ein ganz dickes oder enges Verhältnis zueinander haben, aber das stört mich überhaupt nicht [...] so wie es ist, passt es für mich“* (Interview 2, 00:14:38 - 00:14:49).

Proband:in 3 bringt eine ganz andere Sichtweise ein. Innerhalb des Unternehmens fehle mitunter das Gefühl, einen Beitrag zum Ganzen leisten zu können: *„Man hat jetzt nicht so das Gefühl, dass man da jetzt extrem viel beitragen kann.“* Im direkten Team hingegen bewertet sie die soziale Situation positiv: *„[...] ich find da ist es im Team intern ganz gut.“* Die gemeinsame Freizeitgestaltung mit Kolleg:innen, wie etwa Sportaktivitäten oder After-Work-Treffen, deutet für sie auf eine freundschaftliche Beziehungsebene hin: *„Das ist doch auch so eine Sache, die man außerhalb der Arbeitszeit macht [...] was ein Indiz dafür ist, dass es doch auch in eine freundschaftliche Richtung geht und nicht nur kollegial“* (Interview 3, 00:29:37 - 00:31:39).

Proband:in 4 hingegen unterscheidet zwischen Kolleg:innen und Vorgesetzten. Während sie mit ihren Kolleg:innen, insbesondere im österreichischen Team, gute und teils freundschaftliche Beziehungen pflegt, fühlt sie sich durch das Verhalten der Vorgesetzten isoliert: *„Da fühle ich mich schon isoliert [...] ich sehe den Fehler bei der Vorgesetzten“* (Interview 4, 00:25:49 - 00:28:40).

Ein besonders positives Gemeinschaftsgefühl beschreibt Proband:in 5: *„Wir sind relativ jung alle [...] haben einen sehr guten Zusammenhalt [...] gehen gemeinsam Mittagessen und auf einen Kaffee, bevor wir mit der Arbeit starten“* (Interview 5, 00:25:44 - 00:26:26).

Proband:in 6 erkennt ebenfalls eine insgesamt gute Teamfunktion, verweist aber auch auf die Realität von Konflikten: *„Auch im Team gibt es mal Reiberein beziehungsweise Diskussionen [...] aber im Großen und Ganzen würd ich sagen, dass das Team als solches doch recht gut funktioniert“* (Interview 6, Zeil 496 – 473).

Proband:in 7 stellt eine enge Verbindung zu Kolleg:innen her, die über das Berufliche hinausgeht: *„Ich kann schon sagen, dass meine Kollegen immer meine Freunde waren. Bei meiner ehemaligen Arbeit und auch jetzt“* (Interview 7, 00:28:43 - 00:29:18).

Auch Proband:in 8 hebt hervor, wie wichtig das persönliche Miteinander ist: *„Das ist wirklich etwas, wo ich sage, das ist jetzt wirklich cool. [...] Es ist sehr familiär und sehr persönlich.“* Die gemeinsame Zeit auch außerhalb der Arbeitszeit, etwa bei arbeitsbezogenen Roadtrips oder Fußballspielen, unterstützt dieses Gefühl (Interview 8, 00:51:34 - 00:53:26). Proband:in 9, relativ neu im Team, hebt besonders die Altersstruktur als verbindenden Faktor hervor: *„Ich bin da eigentlich ganz gut aufgenommen worden [...] wir sind ein relativ junges Team [...] das gefällt mir halt schon auch besser“* (Interview 9, 00:32:43 - 00:33:33).

Proband:in 10 beschreibt ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Nähe und professioneller Distanz: *„Wir sind uns alle bewusst, dass wir jetzt nicht beste Freunde sind [...] aber wir respektieren einander.“* Sie betont eine offene Kommunikation als zentralen Aspekt für das gute Miteinander: *„Wenn es Probleme gibt, da finde ich es richtig cool, dass wir das auch ansprechen, ohne die Person zu verletzen“* (Interview 10, 00:26:01 - 00:27:21).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass soziale Beziehungen im Team für die Mehrheit der Interviewten eine bedeutende Rolle spielen. Eine freundschaftliche Atmosphäre, gegenseitiger Respekt und eine offene Kommunikation werden dabei als besonders wertvoll hervorgehoben. Auch wenn es vereinzelt Hinweise auf Isolation oder Probleme mit Vorgesetzten gibt, dominieren insgesamt positive Einschätzungen zur Qualität der Teamarbeit.

4.6.4 Distanzarbeit und soziale Beziehungen

Das Arbeiten auf Distanz hat tiefgreifende Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen im Arbeitskontext, insbesondere innerhalb von Teams. Die Ergebnisse der Interviews zeigen ein vielseitiges Bild, das zwischen verminderter sozialer Interaktion und gelungener Anpassung an hybride Arbeitsmodelle schwankt. Die Aussagen der Proband:innen verdeutlichen, dass die Zufriedenheit mit den sozialen Beziehungen im Team während der Distanzarbeit stark von individuellen Erfahrungen und der konkreten Ausgestaltung des Distanzarbeit-Modells abhängt.

Ein häufig geäußelter Aspekt betrifft den Verlust an spontanen, ungeplanten Begegnungen, wie sie im Büroalltag typischerweise stattfinden. Diese informellen Kontakte gelten als bedeutend für das soziale Klima und das Gefühl der Verbundenheit im Team. Proband:in 1 beschreibt diesen Rückgang deutlich:

Beziehungen mit Teamkollegen beziehungsweise mit Unternehmenskollegen, welche nicht unmittelbar mit meinem Fachbereich zu tun haben, haben sich

abgeschwächt, weil man eben aufgrund der Tatsache, dass man sich nicht mehr so oft persönlich über den Weg läuft [...] nicht mehr so viel miteinander zu tun hat. (Interview 1, 00:36:50 - 00:38:29)

Auch Proband:in 6 reflektiert den Einfluss der physischen Distanz auf die Qualität sozialer Beziehungen: *„Ich find soziale Beziehungen können auch nur richtig funktionieren, wenn ein persönlicher physischer Austausch vorhanden ist, und sobald eben diese physische Distanz da ist, funktioniert das nicht mehr so oder hat das einfach nicht diese gleiche Qualität“* (Interview 6, Zeile 476 – 482). In einem konkreten Beispiel beschreibt die Person, wie durch längere Abwesenheit von Kolleg:innen im Homeoffice zunehmend der soziale Anschluss verloren ging: *„Die Gespräche, die wurden halt immer weniger beziehungsweise wir hatten jetzt gar keine Gespräche [...]. Normalerweise haben wir uns halt immer eben beim Café über persönliche Dinge ausgetauscht“* (Interview 6, Zeile 488 - 499).

Proband:in 3 bringt einen weiteren Punkt zur Sprache und sagt, dass sich im Homeoffice die Kommunikation hauptsächlich um Arbeitsinhalte drehe, während Raum für persönliche Gespräche fehle: *„Wenn man im Homeoffice arbeitet, geht es über Teams einfach nur um die Arbeit und nicht darum, wie es einem geht etc.“* (Interview 3, 00:32:04 - 00:32:42). Auch die fehlende visuelle Präsenz wirkt sich auf die Qualität der sozialen Beziehungen aus. Proband:in 5 kritisiert, dass in ihrem Team während kürzeren Abstimmungen meist keine Kameras verwendet werden: *„Das finde ich irgendwie ein bisschen schade, dass man sich dann nicht sehen kann, auch wenn die Frage nur fünf Minuten dauert [...]“* (Interview 5, 00:26:37 - 00:27:46). Diese Form der Kommunikation ohne Kamera kann laut mehreren Proband:innen das Gefühl der Distanz verstärken und zu einem Verlust der persönlichen Nähe führen.

Auch die Beziehung zu Führungskräften ist von der Distanzarbeit betroffen. Proband:in 4 äußert sich hierzu sehr kritisch: *„Ich würde sagen, dass wir zu unserer Vorgesetzten ein distanziertes Verhalten haben, einfach aufgrund dessen, dass wir sie nicht regelmäßig sehen. Wenn wichtigere Meetings dazwischen kommen, sagt man Termine wortlos ab [...]“. Das stört mich extremst.* Im Gegensatz dazu beschreibt dieselbe Proband:in die Zusammenarbeit mit ihrer Business Partnerin im Homeoffice als sehr gelungen: *„Ich seh sie gefühlt öfters als meine Freundin, weil ich sie wirklich tagtäglich eigentlich zu Gesicht bekomme, auch im Online Setting“* (Interview 4, 00:32:38 - 00:34:22). Diese Aussagen unterstreichen, dass nicht nur das Medium der Kommunikation, sondern auch das Engagement und die Verbindlichkeit der Beteiligten eine entscheidende Rolle spielen.

Demgegenüber stehen Stimmen, die keinen wesentlichen Unterschied zwischen Präsenz- und Distanzarbeit hinsichtlich sozialer Beziehungen feststellen. Proband:in 7 betont: *„Für mich war das nie so, dass es im Homeoffice anders ist. Vor allem weil man sich ja immer noch unter der Woche sieht [...]. Wenn man sich regelmäßig sieht, wöchentlich, dann beeinflusst das überhaupt nicht“* (Interview 7, 00:29:34 - 00:30:38).

Auch Proband:in 10 berichtet von einer stabilen sozialen Dynamik im Team, gestützt durch eine ausgewogene Arbeitsstruktur: *„Ich fühle mich eigentlich genau gleich wohl, weil wir aktuell eine gute Regelung haben [...]. Ich mache da eigentlich keinen Unterschied“* (Interview 10, 00:27:39 - 00:28:18). Proband:in 9 hebt hervor, dass selbst bei reduzierter Anwesenheit im Büro eine ausreichende soziale Verbindung erhalten bleibt, solange sich die Arbeitszeiten im Team regelmäßig überschneiden: *„Man überschneidet sich find ich trotzdem oft genug beziehungsweise hört man sich ja trotzdem auch im Homeoffice, damit es nicht distanziert wird“* (Interview 9, 00:34:17 - 00:34:47).

Ein weiterer zentraler Punkt, der in mehreren Interviews angesprochen wird, ist die Rolle der Teamkultur und des gegenseitigen Vertrauens. Proband:in 12 bringt dies auf den Punkt: *„Ich denke nicht, dass Homeoffice tatsächlich was damit zu tun hat, sondern das hat allgemein damit zu tun, wie das Team miteinander agiert, wie tief das Vertrauen ist“* (Interview 12, 00:37:06 - 00:38:07).

Auch das Bedürfnis nach sozialem Austausch wird individuell unterschiedlich gewichtet. Manche Personen wie Proband:in 11 empfinden bereits zwei aufeinanderfolgende Tage im Homeoffice als zu viel: *„Ich habe schon gemerkt, zwei Tage hintereinander, das ist mir schon fast ein bisschen zu viel [...]. Drei Tage am Stück wäre dann wahrscheinlich zu viel“* (Interview 11, 00:32:57 - 00:33:33). Andere hingegen sehen in gelegentlichem Abstand sogar Vorteile, wie Proband:in 8 schildert: *„Ich glaube, dass das dann auch sehr schnell in die andere Richtung umschlagen kann, dass du dir dann halt auch vielleicht eher wieder auf die Nerven gehst [...].“* (Interview 8, 00:53:43 - 00:55:02).

Die Interviews zeigen, dass die Zufriedenheit mit sozialen Beziehungen in Distanzarbeit stark variiert. Während einige Proband:innen von einer Reduktion persönlicher Kontakte und einer allgemeinen sozialen Entfremdung berichten, erleben andere kaum Unterschiede oder sogar Vorteile durch eine ausgewogene Balance zwischen Distanzarbeit und der Arbeit im Büro. Wesentlich scheint dabei nicht allein die physische Präsenz zu sein, sondern vor allem die Art der Zusammenarbeit im Team, die Kommunikation sowie die gegenseitige Verlässlichkeit. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass funktionierende soziale Beziehungen im digitalen Raum möglich sind, jedoch einer bewussten Anstrengung und Engagement bedürfen.

5 Diskussion

Die vorliegende Masterarbeit zielte darauf ab, die möglichen Veränderungen, die durch zunehmende Distanzarbeit in der Dynamik von Arbeitsteams aufkommen können, systematisch zu analysieren und aus Sicht der Teammitglieder zu bewerten. Die zentrale Forschungsfrage lautete: *Wie verändert sich das soziale Gefüge in Teams durch Distanzarbeit?* Um diese zu beantworten, wurden vier Unterfragen formuliert, die sich auf die Wahrnehmung von Teamkohäsion, Kommunikation, Vertrauen und Zufriedenheit in Bezug auf die Arbeit und die sozialen Beziehungen im Team beziehen. Im Rahmen der qualitativen Untersuchung mit zwölf Interviewpartner:innen wurden zentrale Erfahrungen identifiziert und über eine reflexive Themenanalyse systematisch kategorisiert. Im Folgenden werden die Befunde dieser Untersuchung im Kontext der theoretischen Grundlagen diskutiert und mit der relevanten Forschungsliteratur in Verbindung gesetzt. Dabei werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet sowie praktische Implikationen abgeleitet.

5.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Die qualitative Untersuchung mit zwölf Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen und Berufsfeldern lieferte vielseitige Einblicke in die Wahrnehmung und Erfahrung von Distanzarbeit. Die Interviews wurden entlang der vier zentralen Forschungsdimensionen geführt: Teamkohäsion, Kommunikation, Vertrauen sowie Arbeitszufriedenheit im Team. Die folgenden Abschnitte fassen die wesentlichen Ergebnisse dieser Bereiche zusammen und setzen sie mit relevanter Forschungsliteratur und den eigenen Schlussfolgerungen in Verbindung.

5.1.1 Teamkohäsion

Die erste Unterfrage fokussierte sich auf die Frage: *Wie erleben Teammitglieder, die Distanzarbeit leben, den Zusammenhalt im Team?* Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die physische Distanz in der Regel mit einem Verlust an informellen sozialen Interaktionen einhergeht. Viele Interviewteilnehmer:innen berichteten vom Wegfall spontaner Begegnungen wie gemeinsamer Mittagspausen, Kaffee-Gesprächen oder informellen Meetings. Dies führt zu einer empfundenen Abnahme von emotionaler Nähe und Bindung. Diese Wahrnehmung steht im Einklang mit den theoretischen Annahmen von Carron et al. (1998, S. 248f), die soziale Kohäsion als zentrale Voraussetzung für effektive Teamarbeit innerhalb von Gruppen beschreiben. Insbesondere Beal et al. (2003, S.998f)

argumentieren, dass Teamkohäsion ein bedeutender Faktor für Teamleistung ist, was sich auch in der Rückmeldung mehrerer Befragter widerspiegelt: Der reduzierte Zusammenhalt führte nach eigener Einschätzung zu einer Verschlechterung des Informationsflusses und einer geringeren Identifikation mit dem Team.

Besonders deutlich wurde, dass Teamkohäsion in virtuellen Arbeitskontexten erheblich herausgefordert ist, vor allem im Hinblick auf die soziale Komponente. Viele Befragte beschrieben den Verlust informeller Begegnungen und persönlicher Nähe als negativ für den Zusammenhalt im Team. Aussagen wie jene von Proband:in 6 (00:09:19 - 00:10:57), die Distanzarbeit als „*Killer für den Zusammenhalt im Team*“ bezeichnete, oder die Beschreibung fehlender tiefgehender Gespräche (z. B. Proband:in 5, 00:05:09 - 00:06:08), machen deutlich, dass spontane, nicht zweckgebundene Interaktionen im virtuellen Raum seltener sind.

Diese Ergebnisse stehen im Einklang mit den theoretischen Überlegungen von Lu (2015, S. 58ff) und Paul et al. (2016, S. 189f), die betonen, dass physische Nähe und informelle Kommunikation entscheidend für den Aufbau von Kohäsion sind. Auch die in der Literatur diskutierte Rolle des Büros als sozialer Raum (Entgelmeier et al., 2023, S.113f) spiegelt sich in den empirischen Daten wider: Der Austausch beim gemeinsamen Mittagessen oder spontane Gespräche im Büro werden als fördernd für die Teamkohäsion beschrieben, deren Fehlen in Distanzarbeit wird als Verlust empfunden.

Einzelne Interviewteilnehmende berichteten jedoch auch von stabil bleibendem oder sogar verbessertem Zusammenhalt, wenn gezielt Maßnahmen zur Teambindung gesetzt wurden, etwa regelmäßige MS Teams Gespräche mit sozialen Elementen. Ein weiterer zentraler Befund ist die Rolle individueller und struktureller Faktoren. Während einige Interviewpartner:innen sehr sensibel auf die räumliche Trennung reagieren und sich dadurch weniger verbunden fühlen (z. B. Proband:in 1, 00:06:51 - 00:07:43 und Proband:in 6, 00:09:19 - 00:10:57), empfinden andere keinen nennenswerten Unterschied oder berichten von bewussten Strategien zur Aufrechterhaltung des Zusammenhalts. Dies legt nahe, dass Kohäsion nicht ausschließlich durch physische Nähe entsteht, sondern auch durch gelebte Kommunikationskultur, persönliches Engagement und organisatorische Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass Kohäsion in virtuellen Teams nicht gänzlich verloren geht, sie manifestiert sich lediglich anders. Proband:innen, die bereits vor der Distanzarbeit enge soziale Beziehungen zu Kolleg:innen aufgebaut hatten, beschrieben diese als weiterhin stabil (z. B. Proband:in 1, 00:05:27 - 00:06:46). Diese Beobachtung stützt die theoretische Annahme, dass bestehende Bindungen als Hilfestellung für den Abbau von Kohäsion wirken

können. Auch regelmäßiger digitaler Austausch, sofern dieser nicht rein arbeitsbezogen bleibt, kann den Zusammenhalt fördern.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die theoretischen Annahmen zur Teamkohäsion im Wesentlichen durch die Ergebnisse gestützt werden. Die in der Literatur beschriebene Bedeutung informeller Kommunikation, emotionaler Nähe und geteilter sozialer Räume konnte in den Interviews klar bestätigt werden. Gleichzeitig zeigen die Aussagen der Proband:innen, dass Zusammenhalt und Bindung auch in Distanz möglich sind, jedoch bewusste Pflege und technologische Unterstützung voraussetzt. Deutlich wurde auch, dass ein übermäßiger Anteil an Distanzarbeit, also drei Tage pro Woche und darüber ohne persönlichen Kontakt, die Teamkohäsion in vielen Fällen negativ beeinflussen kann.

5.1.2 Kommunikation

Die zweite Unterfrage zielte auf die Kommunikationsprozesse innerhalb von Teams ab: *Wie verändert die räumliche Distanz die Kommunikation und Interaktion im Team?* Die Interviewergebnisse zeigen, dass der Wegfall spontaner, informeller Kommunikation durch die Umstellung auf digitale Tools nicht vollständig kompensiert werden konnte. Besonders auffällig war die Beschreibung der Kommunikation als formeller und weniger spontan. Die Befragten betonten, dass der persönliche Austausch durch strukturierte Videokonferenzen zwar ersetzt werden kann, dabei jedoch wichtige persönliche und emotionale Anteile verloren gehen.

Die Ergebnisse im Bereich Kommunikation verdeutlichen, dass sich die Art der Kommunikation im Rahmen von Distanzarbeit stark verändert hat. Manche der Befragten empfanden die Kommunikation in virtuellen Teams als strukturierter. Meetings seien effizienter geworden, Informationen wurden gezielter ausgetauscht. Gleichzeitig komme jedoch der informelle und spontane Austausch häufig zu kurz. Mehrere Interviewpartner:innen beschrieben, dass spontane Gespräche in Distanzarbeit seltener stattfinden und es dadurch schwieriger werde, die Teammitglieder auf einer persönlichen, tiefer gehenden Ebene kennenzulernen. Die Kommunikation werde oft auf notwendige Abstimmungen reduziert, wodurch der zwischenmenschliche Austausch deutlich abnimmt.

Diese Aussagen bestätigen viele der theoretischen Annahmen. Zunächst lässt sich ein signifikanter Rückgang informeller Kommunikation in der Distanzarbeit feststellen, ein Aspekt, der bereits in der Forschung von Olson & Olson (2000, S. 166ff) sowie Yang et al. (2022, S. 7) als kritischer Punkt virtueller Zusammenarbeit beschrieben wurde. Die Aussagen der Proband:innen verdeutlichen, dass spontane Gespräche, zufällige

Begegnungen im Büro und beiläufige Abstimmungen, etwa bei Kaffee-Gesprächen, im digitalen Setting kaum stattfinden. Dieser Rückgang an ungeplanter Interaktion führt zu einer Verschlechterung sozialer Beziehungen und erschwert den Aufbau persönlicher Bindungen. Proband:in 5 bringt dies prägnant auf den Punkt, indem sie betont, dass Gespräche in Distanzarbeit *„meist oberflächlich bleiben“* (Interview 5, 00:05:09–00:06:08).

Technische Hilfsmittel wie Chatprogramme und Videocalls wurden von den Teilnehmenden als hilfreich, aber auch belastend empfunden. Manche Proband:innen berichteten von Momenten, in denen einzelne Teammitglieder mehr in Kontakt standen als andere. Zudem wurde betont, dass der gewählte Kommunikationskanal einen großen Einfluss auf die Interaktion habe: Während Videocalls als relativ nah empfunden wurden, seien schriftliche Nachrichten oft unpersönlich und anfällig für Fehlinterpretationen. In diesem Zusammenhang wiesen einzelne Teilnehmer:innen darauf hin, dass durch den Wegfall von Körpersprache und nonverbalen Signalen Missverständnisse häufiger auftreten.

In theoretischer Hinsicht lässt sich dies mit dem Konzept der sozialen Präsenz (Tietz et al., 2021, S. 9ff) erklären: Wenn Mitarbeitende ihre Kolleg:innen nicht als emotional nah und unmittelbar erleben, nimmt auch das Gefühl von Verbundenheit ab. Die reduzierte soziale Präsenz in virtuellen Räumen mindert somit die Tiefe der Interaktion und erschwert das Entstehen von Vertrauen und Kohäsion.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse aber auch, dass die Qualität der formellen Kommunikation teilweise steigt. Die Interaktionen über digitale Kanäle wie Videocalls, Chats oder E-Mails werden von einigen Proband:innen als strukturierter, fokussierter und effizienter wahrgenommen. Dies steht im Einklang mit der Studie von Yang et al. (2022, S. 7ff), die feststellte, dass virtuelle Kommunikation zwar seltener, aber zielgerichteter erfolgt. Diese Entwicklung kann als Verschiebung von informeller zu stärker formeller Kommunikationsformen interpretiert werden.

Ein zentrales Spannungsfeld ergibt sich aus dem Verlust nonverbaler Signale, wie er etwa von Aziz et al. (2021, S. 4f) oder Duxbury & Neufeld (1999, S. 23ff) beschrieben wurde. Viele Interviewteilnehmer:innen vermissen Mimik, Gestik und Körpersprache, die für zwischenmenschliches Verstehen essenziell sind. Gerade bei komplexen Aufgaben oder kreativen Abstimmungsprozessen wurde dies als hinderlich erlebt. Der Rückgang an nonverbalen Rückmeldungen scheint nicht nur Missverständnisse zu begünstigen, sondern erschwert auch die emotionale Einschätzung des Gegenübers, was sich negativ auf die Qualität der Beziehung auswirken kann.

Ein interessantes Ergebnis stellt zudem die Rolle bestehender Beziehungen dar. Manche Proband:innen berichten, dass digitale Kommunikation gut funktioniert, wenn zuvor schon eine starke soziale Verbindung bestand. Dies bestätigt das theoretische Modell von Jarvenpaa und Leidner (1999, S. 806ff), das hervorhebt, dass Vertrauen und gelingende Kommunikation in hybriden Teams stark von vorbestehenden sozialen Strukturen abhängig sind. Bestehende Beziehungen wirken also stabilisierend, ein Effekt, der besonders bei hybriden Teams eine wichtige Rolle spielen kann.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Belastung durch Kommunikation, wie sie u. a. von Shockley et al. (2021, S. 9ff) beschrieben wurde. Manche Proband:innen berichteten von einer Vielzahl an digitalen Nachrichten, was als ermüdend empfunden wurde. Hier zeigt sich die Notwendigkeit, die Balance zwischen Qualität und Quantität der Kommunikation zu beachten.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die räumliche Distanz die Kommunikation in Teams nicht ausschließlich negativ beeinflusst, sondern vielmehr zu einer Verschiebung von Qualität, Struktur und Dynamik führt. Während informelle Interaktionen leiden und spontane Kommunikation abnimmt, bieten digitale Kanäle Potenziale für zielgerichtete und effiziente Abstimmungen, wenn diese sinnvoll eingesetzt werden. Die Herausforderung liegt darin, einen Rahmen zu schaffen, in dem auch im digitalen Raum emotionale Nähe, Vertrauen und informeller Austausch möglich bleiben.

5.1.3 Vertrauen

Die dritte Unterfrage betrachtete die Veränderung von Vertrauen innerhalb des Teams im digitalen Kontext: *Wie verändert sich das Vertrauen innerhalb des Teams durch Distanzarbeit?* Vertrauen wurde von den Interviewten als wichtiges Gut beschrieben, das durch fehlenden bzw. wenig persönlichen Kontakt schneller gefährdet ist. Diese Wahrnehmung deckt sich mit den theoretischen Annahmen von Mayer et al. (1995, S. 717ff), die Vertrauen als psychologisches Konstrukt beschreiben, das auf Verlässlichkeit, Integrität und Wohlwollen basiert.

Die Aussagen zum Thema Vertrauen verdeutlichen, dass Vertrauen in virtuellen Teams nicht selbstverständlich entsteht, sondern gezielt gepflegt werden muss. Einige Befragte berichteten, dass es im Rahmen von Distanzarbeit schwerer sei, Vertrauen zu Kolleg:innen aufzubauen, insbesondere, wenn man sich nicht persönlich kennt oder selten sieht. Ein wiederkehrender Punkt war, dass Vertrauen in digitalen Arbeitssettings stark mit regelmäßiger Kommunikation und Verlässlichkeit verknüpft ist. Die Interviewteilnehmer:innen beschrieben, dass es ihnen leichter falle, Kolleg:innen zu vertrauen, wenn

Absprachen eingehalten werden, Aufgaben transparent kommuniziert und regelmäßig Updates gegeben werden.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Vertrauen in digitalen Teams stärker an transparente Kommunikation und konsequente Verlässlichkeit gebunden ist als in klassischen Begebenheiten, wie etwa im Büro. Während vor Ort auch nonverbale Zeichen, Körpersprache und soziale Nähe Vertrauen fördern können, sind Teams online stärker auf Signale wie Termintreue, Rückmeldungen und klare Rollenverteilungen angewiesen. Jarvenpaa & Leidner (1999, S. 792f) bringen dies auf den Punkt, indem sie beschreiben, dass entscheidende Faktoren für den Vertrauensaufbau demnach eine transparente und regelmäßige Kommunikation, klare Rollenverteilungen sowie ein hohes Maß an Verlässlichkeit unter den Teammitgliedern sind.

Einige Proband:innen berichteten, dass sich Vertrauen auch durch regelmäßige virtuelle Meetings und das Teilen persönlicher Erfahrungen festigen lässt. Andere hingegen empfanden die Distanz als Vertrauensbarriere, insbesondere wenn neue Teammitglieder aufgenommen wurden. Staples & Webster (2008, S. 631f) äußern passend dazu, dass die Virtualität eines Teams zu Herausforderungen führt, da fehlende physische Nähe die Koordination erschwert und Vertrauen untergraben kann. Besonders Teams, in denen sich einige Mitglieder häufig persönlich treffen oder sich besser kennen, während andere mehr in Distanzarbeit sind, weisen häufig unterschiedliche Vertrauensverhältnisse auf, die den Wissensaustausch behindern.

Andererseits wurde auch von erfolgreichen Beispielen berichtet, in denen Vertrauen aufrechterhalten oder sogar gestärkt wurde, etwa durch intensive Zusammenarbeit an Projekten, bewusst gepflegte Kommunikation oder ein unterstützendes Führungsverhalten. In Teams mit hohem Vertrauen verlief Kommunikation reibungsloser, Konflikte wurden schneller gelöst und der Teamzusammenhalt blieb stabil. Damit zeigt sich, dass Vertrauen nicht nur ein Ziel, sondern auch ein Mittel zur Aufrechterhaltung des sozialen Gefüges ist.

5.1.4 Arbeitszufriedenheit

Die vierte Unterfrage widmet sich der subjektiven Wahrnehmung von Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit den sozialen Beziehungen innerhalb des Teams: *Wie nehmen Teammitglieder, die Distanzarbeit leben, ihre Zufriedenheit mit der Arbeit und den sozialen Beziehungen im Team wahr?*

Die Interviews zeigen, dass die Möglichkeit zur Distanzarbeit zunächst als Gewinn an Autonomie und Flexibilität erlebt wurde. Dies steht im Einklang mit der Arbeit von Kocot

et al. (2021, S. 582ff), die die Arbeitszufriedenheit sowohl an strukturelle als auch an intrinsische Motivationsfaktoren knüpfen. Viele Befragte betonten, dass sie sich durch die Flexibilität in ihrem Arbeitsalltag entlastet fühlten und ihre Work-Life-Balance verbessert wurde, etwa durch den Wegfall des Arbeitswegs oder die bessere Integration privater Verpflichtungen. Dieser Befund deckt sich mit den Studien von Golden und Veiga (2005, S. 312ff), die zeigen, dass moderate Ausmaße von Distanzarbeit zu höherer Zufriedenheit führen können.

Die Wahrnehmung der Arbeitszufriedenheit in Zusammenhang mit Distanzarbeit fiel jedoch unterschiedlich aus. Viele Teilnehmende betonten zunächst die positiven Effekte von Distanzarbeit auf ihre persönliche Lebenssituation: flexible Zeiteinteilung, bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Wegfall des Arbeitswegs und gesteigerte Konzentration auf Einzelaufgaben wurden als klare Vorteile genannt. Diese Aspekte trugen bei den meisten Interviewten spürbar zur Steigerung ihrer allgemeinen Arbeitszufriedenheit bei.

Allerdings wurden auch belastende Aspekte beschrieben. Vor allem der soziale Aspekt der Arbeit wurde von mehreren Proband:innen als „verloren gegangen“ beschrieben. Einige hätten das Gefühl, im Homeoffice vom Team abgekoppelt zu sein oder den Kontakt zu Kolleg:innen zu verlieren. Auch das Fehlen von Tagesstruktur und klaren Pausenzeiten wurde als negativ empfunden. Einige Teilnehmer:innen gaben an, dass sich die Qualität ihrer sozialen Beziehungen im Team verschlechtert habe. Das Fehlen spontaner Begegnungen wurde als negativer Faktor beschrieben, der sich auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Motivation auswirkte.

Mehrere Befragte schilderten, dass sich ihre Zufriedenheit mit der Arbeit je nach Anzahl der Distanzarbeit-Tage verändere. Ein ausgewogenes Verhältnis, etwa zwei bis drei Tage pro Woche im Büro, wurde von vielen als optimal angesehen. Übermäßige Distanzarbeit hingegen führte bei einigen zu einer verringerten sozialen Bindung an das Unternehmen und Team. Diese Beobachtungen stehen im Einklang mit der Studie von Blazhevski et al. (2021, S. 33f), die soziale Isolation als Risikofaktor für langfristige Unzufriedenheit identifizieren. Auch Golden (2006, S. 333f) betont die Bedeutung qualitativ hochwertiger sozialer Beziehungen für das Wohlbefinden von Mitarbeitenden.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass strukturelle Vorteile der Distanzarbeit geschätzt werden, während sich Defizite in der sozialen Interaktion langfristig negativ auswirken. Dies verdeutlicht, dass Arbeitszufriedenheit nicht losgelöst vom sozialen Gefüge betrachtet werden kann. Die Zufriedenheit mit der Arbeit hängt stark davon ab, wie gut die Person ins Team eingebunden ist. Zwar schätzen viele die praktischen Vorteile von

Distanzarbeit, wie etwa Flexibilität oder weniger Pendelzeit, doch wenn der Kontakt zu Kolleg:innen fehlt, kann das auf Dauer unzufrieden machen. Das bedeutet, dass die Arbeitszufriedenheit eng mit dem sozialen Miteinander im Team zusammenhängt und nicht getrennt davon betrachtet werden sollte.

5.2 Beantwortung der Forschungsfragen und Fazit

Ähnlich wie die Literaturrecherche, haben auch die Ergebnisse der Interviews gezeigt, dass es hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfragen keine eindeutige Richtung gibt. So wie Distanzarbeit sowohl Vor- als auch Nachteile birgt, so zeigen sich dahingehen im sozialen Gefüge nicht nur positive sondern häufig auch negative Veränderungen.

Die Analyse der vier Unterfragen zeigt deutliche Wechselwirkungen zwischen den untersuchten Konstrukten. Vertrauen, Kommunikation, Kohäsion und Zufriedenheit sind nicht isoliert zu betrachten, sondern hängen miteinander zusammen. So fördert Vertrauen offene Kommunikation, und diese wiederum stärkt den Zusammenhalt. Eine hohe Kohäsion kann wiederum die Zufriedenheit steigern, während mangelndes Vertrauen und schlechte Kommunikation zu Unzufriedenheit und Isolation führen.

Die Hauptforschungsfrage *„Wie verändert sich das soziale Gefüge in Teams durch Distanzarbeit?“* lässt sich damit beantworten, dass sich ein differenziertes Bild zeigt: Während Distanzarbeit strukturelle Vorteile (z. B. Flexibilität, Ruhe, Autonomie) bietet, führt sie häufig zu sozialen Verlusten, insbesondere im Bereich der informellen Interaktion und der emotionalen Bindung im Team. Die soziale Dimension leidet unter der räumlichen Trennung, was sich in einem verminderten Zusammengehörigkeitsgefühl, eingeschränkter Kommunikation, schwächerem Vertrauen und geringerer Zufriedenheit äußern kann. Allerdings wurden auch positive Effekte festgestellt, vor allem in der Arbeitszufriedenheit.

Die Untersuchung der UF1 hat ergeben, dass Distanzarbeit spontane, informelle Begegnungen (z. B. Kaffeepausen, Flurgespräche) reduziert, die maßgeblich zur emotionalen Bindung beitragen. Viele Befragte beschrieben eine verminderte Nähe zum Team, was sich negativ auf das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit dem Team auswirkt. Wenn jedoch gezielte Maßnahmen, wie virtuelle soziale Meetings, eingesetzt wurden, konnte der Zusammenhalt teilweise aufrechterhalten werden.

Die Ergebnisse zur UF2 verdeutlichen, dass sich die Kommunikation in Distanzarbeit stark verändert: sie wird formeller, teilweise strukturierter, aber weniger spontan. Der Verlust nonverbaler Signale und zufälliger Interaktionen wird als bedeutender Nachteil

wahrgenommen. Auch die Hemmschwelle zur Kontaktaufnahme über digitale Kanäle ist höher. Probleme wie eingeschränkte Erreichbarkeit oder einseitige Kommunikation wurden mehrfach genannt.

Die UF3 kann damit beantwortet werden, dass sich Vertrauen in der Distanzarbeit verstärkt auf die Verlässlichkeit der einzelnen Teammitglieder stützt. Die fehlende physische Nähe erschwert den Aufbau neuen Vertrauens, besonders bei neuen Teammitgliedern. Regelmäßige virtuelle Meetings und Interaktionen im Allgemeinen wurden als unterstützend beschrieben, Vertrauen dauerhaft aufzubauen und zu pflegen.

Die Untersuchung der UF4 hat ergeben, dass die Zufriedenheit größtenteils sehr hoch ist und Distanzarbeit maßgeblich positiv damit verbunden ist. Während viele die Flexibilität und bessere Work-Life-Balance schätzen, empfinden andere soziale Isolation oder fehlenden Austausch als belastend. Besonders kritisch wird eine zu hohe Anzahl an Distanzarbeit-Tagen gesehen, da diese das Zugehörigkeitsgefühl schwächen können. Eine ausgewogene Mischung aus Präsenz und Distanz wird häufig als ideal beschrieben.

5.3 Implikationen für die Praxis

Die Ergebnisse dieser Masterarbeit liefern wertvolle Hinweise für Unternehmen, die verstärkt auf Distanzarbeit und hybride Arbeitsmodelle setzen. Sie verdeutlichen, dass Distanzarbeit nicht pauschal als förderlich oder hinderlich für das soziale Gefüge in Teams bewertet werden kann, sondern dass es in diesem Kontext stark auf die konkrete Ausgestaltung und individuellen Bedürfnissen ankommt. Folgende Implikationen lassen sich für die Praxis ableiten:

Förderung informeller Kommunikation:

Die Studienergebnisse zeigen, dass insbesondere der Wegfall spontaner Begegnungen und informeller Gespräche eine Schwächung des Teamzusammenhalts begünstigen kann. Unternehmen sollten daher gezielt Räume und Formate schaffen, die informelle Interaktionen auch im virtuellen Raum ermöglichen. Virtuelle Kaffeepausen, offene Videocalls ohne festgelegtes Programm oder hybride Teamevents könnten möglicherweise soziale Nähe trotz räumlicher Distanz fördern.

Vertrauen durch Kommunikation und Struktur:

Da Vertrauen in der Distanzarbeit nicht „automatisch“ durch physische Nähe entsteht, ist eine transparente und regelmäßige Kommunikation essenziell (Gibson & Cohen, 2003, S. 69f). Führungskräfte sollten aktiv auf den Aufbau von Vertrauen achten, z. B. durch klare Rollendefinitionen, regelmäßige Feedbackgespräche sowie durch die Förderung von Sicherheit. Vertrauen entsteht in der Distanzarbeit nicht beiläufig, sondern muss bewusst gestaltet werden (Jarvenpaa & Leidner, 1999, S.809ff).

Gestaltung hybrider Arbeitsmodelle:

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine ausgewogene Balance zwischen Präsenz- und Distanzarbeit von vielen Mitarbeitenden als besonders positiv erlebt wird. Unternehmen sollten Mitarbeitenden, soweit möglich, die Freiheit einräumen, wählen zu können, in welchem Verhältnis sie Distanzarbeit und Büroarbeit kombinieren möchten, orientiert an den Anforderungen ihrer Aufgaben und individuellen Präferenzen.

Schulung von Führungskräften:

Besonders Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle für die Gestaltung eines unterstützenden sozialen Klimas im Team (Kauffeld, Ianiro-Dahm & Sauer, 2019, S.72f). Die Ergebnisse legen nahe, dass sie nicht nur organisatorisch, sondern auch emotional und zwischenmenschlich agieren sollten. Schulungen in virtueller Teamführung, empathischer Kommunikation und Konfliktprävention können hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Bedeutung des Onboardings in der Distanzarbeit:

Neue Mitarbeitende, die hauptsächlich auf Distanz arbeiten, haben es deutlich schwerer, in bestehende soziale Gefüge integriert zu werden (Rodeghero et al., 2021, S. 47f). Ein strukturierter Onboarding-Prozess, der auch soziale Aspekte berücksichtigt (z. B. Mentoring-Programme, virtuelle Vorstellungsrunden, geplante persönliche Treffen), kann die Integration möglicherweise erleichtern und das Vertrauen im Team stärken.

5.4 Limitationen und Stärken der Studie

Stichprobengröße und Zusammensetzung:

Die qualitative Erhebung basiert auf insgesamt zwölf leitfadengestützten Interviews. Diese Stichprobengröße ist für eine qualitativ ausgerichtete Studie methodisch vertretbar und ermöglicht tiefgehende Einblicke in individuelle Erfahrungen und Perspektiven. Allerdings sind die Ergebnisse aufgrund der begrenzten Anzahl an Teilnehmenden nicht im quantitativen Sinne generalisierbar. Die Auswahl der Interviewpartner:innen erfolgte mittels purposive Sampling, wodurch eine gezielte Auswahl relevanter Fälle ermöglicht wurde. Diese Vorgehensweise birgt jedoch auch das Risiko von Subjektivität im Auswahlprozess. Zudem beschränkte sich die Stichprobe auf Personen aus dem deutschsprachigen Raum, wodurch kulturelle Unterschiede und internationale Kontexte im Hinblick auf Distanzarbeit nicht abgebildet werden konnten.

Subjektivität der Datenerhebung und -auswertung:

Trotz sorgfältiger Interviewführung und systematischer Themenanalyse besteht bei qualitativer Forschung immer das Risiko einer gewissen Subjektivität, sowohl in der Art, wie die Teilnehmenden ihre Erfahrungen schildern, als auch in der Interpretation durch die Forschende. Reflexivität wurde durch eine bewusste Auseinandersetzung mit eigenen Vorannahmen zwar angestrebt, dennoch ist eine vollständige Objektivität nicht erreichbar.

Zeitlicher und gesellschaftlicher Kontext:

Die Interviews fanden zu einem bestimmten Zeitpunkt im Jahr 2025 statt, eine Zeit, in der viele Organisationen sich noch in einem Transformationsprozess hinsichtlich hybrider Arbeit befinden oder sogar wieder vollständig zurück zur Präsenzarbeit wechseln. Zukünftige Entwicklungen in Technologie, Gesetzgebung oder Unternehmenskultur könnten die Ergebnisse zukünftig verändern. Auch der teilweise Rückblick auf die Covid-Zeit könnte im Nachhinein verzerrte Wahrnehmungen erzeugt haben.

Soziale Erwünschtheit:

Ein weiterer möglicher Einflussfaktor auf die Ergebnisse stellt die soziale Erwünschtheit der gegebenen Antworten dar. Trotz des Hinweises auf die Vertraulichkeit und Anonymisierung der erhobenen Daten kann nicht gänzlich ausgeschlossen werden, dass

einige befragte Personen ihre Aussagen bewusst oder unbewusst angepasst haben, etwa um ein positives Bild von sich selbst zu vermitteln oder den vermuteten Erwartungen der Interviewerin zu entsprechen.

Tiefe und Vielfalt der Daten:

Eine Stärke dieser Arbeit liegt in der Tiefe der erhobenen Daten. Die Anwendung leitfadengestützter Interviews ermöglichte es, individuelle Sichtweisen differenziert zu erfassen. Die Interviewpartner:innen kamen aus unterschiedlichen Branchen und Altersgruppen, wodurch vielfältige Perspektiven gewonnen werden konnten.

Praxisrelevanz:

Die Arbeit leistet einen relevanten Beitrag zur aktuellen Diskussion um neue Arbeitsformen und deren Auswirkungen auf soziale Prozesse in Teams. Die gewonnenen Erkenntnisse können nicht nur die Forschung bereichern, sondern auch ganz konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen, HR-Abteilungen und Führungskräfte liefern.

5.5 Empfehlungen für weitere Forschung

Die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse legen nahe, dass weiterführende quantitative Studien mit größeren Stichproben sinnvoll wären, um Zusammenhänge zwischen Distanzarbeit und sozialen Faktoren wie Vertrauen, Kohäsion, Kommunikation oder Zufriedenheit systematisch zu erfassen und statistisch auszuwerten. Auf diese Weise könnten Hypothesen auf breiter empirischer Basis überprüft werden. Ein weiterer vielversprechender Ansatz wären Längsschnittstudien, die untersuchen, wie sich soziale Strukturen und das Erleben von Distanzarbeit über einen längeren Zeitraum verändern. Beispielsweise könnten Teams begleitet werden, die allmählich von reiner Präsenzarbeit zu hybriden oder vollständig virtuellen Arbeitsformen übergehen, oder die schrittweise die Anzahl der Tage mit Distanzarbeit pro Woche erhöhen.

Ein weiteres lohnendes Feld zukünftiger Forschung betrifft die Rolle individueller Unterschiede, insbesondere Persönlichkeitsmerkmale und persönliche Lebensumstände. Es wäre aufschlussreich zu analysieren, ob bestimmte Persönlichkeitsprofile, z.B. nach dem Fünf-Faktoren-Modell (Costa & McCrae, 1985), mit einer höheren Akzeptanz oder einem besseren Umgang mit Distanzarbeit einhergehen. Beispielsweise stellt sich die Frage, ob introvertierte Personen besser mit den Anforderungen virtueller

Zusammenarbeit zurecht kommen als extrovertierte. Darüber hinaus könnten auch familiäre oder soziale Lebensumstände einen erheblichen Einfluss auf die subjektive Wahrnehmung und Bewertung von Distanzarbeit haben.

Zudem sollte eine interkulturelle Perspektive stärker in den Fokus rücken, da globale Teams, deren Mitglieder sich nie oder nur selten persönlich begegnen, zunehmend zur Realität in der Arbeitswelt gehören. In diesem Zusammenhang wäre es aufschlussreich zu untersuchen, wie kulturelle Unterschiede, z.B. zwischen kollektivistisch und individualistisch geprägten Kulturen, das soziale Gefüge und insbesondere Aspekte wie Vertrauen und Teamkohäsion beeinflussen. Hieraus könnten wichtige Hinweise für die Führung und Gestaltung internationaler, virtueller Teams gewonnen werden.

Außerdem sollten künftige Studien verstärkt auch technologische Entwicklungen (z. B. Einsatz von KI-Tools, virtuelle Realität, diverse Plattformen) unter die Lupe nehmen. Wie verändern diese neuen Technologien die sozialen Dynamiken im Team? Können sie soziale Nähe und persönlichen Kontakt besser simulieren oder verstärken?

Nicht zuletzt erscheint die Teamgröße als ein bisher wenig beachteter, aber potenziell bedeutsamer Einflussfaktor. Es ist denkbar, dass sich die Distanzarbeit im Kontext vom sozialen Gefüge je nach Größe eines Teams unterschiedlich gestaltet. Kleinere Teams könnten informeller kommunizieren und schneller Vertrauen aufbauen, während größere Teams strukturellere Maßnahmen benötigen, um den Zusammenhalt und soziale Interaktion aufrechtzuerhalten. Eine genauere Betrachtung dieser Variable könnte wertvolle Einblicke liefern, insbesondere im Hinblick auf die Gestaltung effektiver Teamstrukturen und -größen in flexiblen Arbeitsmodellen.

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

Während der Ausarbeitung dieser Arbeit benutzte ich den Übersetzer deepl.com (Online-Version), um englische Textpassagen aus der recherchierten Literatur ins Deutsche zu übersetzen. Ebenso verwendete ich für diese Arbeit ChatGPT (Version 4.0), um mir Kurzzusammenfassungen diverser Literatur schreiben zu lassen und um Texte zu paraphrasieren und zusammenzufassen. Für die Transkription der Interviews wurde das Online-Tool sonix.ai (Online-Version) verwendet. Nach der Verwendung dieser Tools habe ich den Inhalt sorgfältig überprüft. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- Aroles, Jeremy, Mitev, Nathalie & de Vaujany, Francois X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299.
- Aziz, Azelin, Ahmad, Mohd K. & Suppiah, Maartandan (2021). Remote work: New normal communication challenges. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*.
- Babapour Chafi, Maral, Hultberg, Annemarie & Bozic Yams, Nina (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Baker, Abeer W., Salman, Riyadh Y., Zaur, Elnur S., & Fahmi, Ahmed M. (2024). The Impact of Remote Work on Team Dynamics and Management Strategies. *Journal of Ecohumanism*, 3(5), 963-983.
- Beal, Daniel J., Cohen, Robin R., Burke, Michael J., & McLendon, Cristy L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989–1004.
- Bellis, Paola, Trabucchi, Daniel, Buganza, Tommaso & Verganti, Roberto (2022). How do human relationships change in the digital environment after COVID-19 pandemic? The road towards agility. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 821-849.
- Blazhevski, Sasho, Mileva, Ivona & Bojadjiev, Marjan (2021): The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of social interaction and work- family conflict. *University American College Skopje*, 32-42.
- Braun, Virginia & Clarke, Victoria (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.

- Breuer, Christina, Hüffmeier, Joachim & Hertel, Guido (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151-1177.
- Bruggemann, Agnes (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 11, 281-284.
- Bruggemann, Agnes, Groskurth, Peter & Ulich, Eberhard (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Verlag Hans Huber
- Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft. (2023). *Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice (Homeoffice- Maßnahmenpaket 2021)*. Verfügbar unter: <https://www.bmwet.gv.at/newsletter/Newsletter-Archiv-2023/Newsletter-07-2023/Home-Office-Evaluierung.html>
- Bundesministerium für Arbeit. (2021). *Homeoffice: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft*. Verfügbar unter: <https://www.bmwet.gv.at/Presse/News/Archiv/Homeoffice-Studie.html>
- Carron, Albert V. & Brawley, Lawrence R. (2000). Cohesion: Conceptual and measurement issues. *Small group research*, 31(1), 89-106.
- Carron, Albert V., Colman, Michelle M., Wheeler, Jennifer & Stevens, Diane (1998). Cohesion and performance in sport: A meta analysis. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 20(2), 168–188.
- Carron, Albert V., Widmeyer, W. N., & Brawley, Lawrence R. (1985). The development of an instrument to assess cohesion in sport teams: The Group Environment Questionnaire. *Journal of Sport and Exercise psychology*, 7(3), 244-266.

- Costa, Ana C. (2003). Work team trust and effectiveness. *Personnel review*, 32(5), 605-622.
- Costa, Ana C., Roe, Robert A. & Taillieu, Tharsi (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European journal of work and organizational psychology*, 10(3), 225-244.
- Costa, Paul T. & McCrae, Robert R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B., Nachreiner, Friedhelm & Schaufeli, Wilmar B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, Evangelia & Nachreiner, Friedhelm (2019). Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement–Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 73(2), 119-130.
- Dirks, Kurt T. & Ferrin, Donald L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Duxbury, Linda & Neufeld, Derrick (1999). An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16(1), 1-28.
- Edmondson, Amy (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Entgelmeier, Ines, Meyer, Sophie-Charlotte, Tisch, Anita & Backhaus, Nils (2023). Das Büro als sozialer Ort: Zusammenarbeit in hybriden Arbeitswelten. *Arbeit*, 32(2), 111-132.

- Evans, Charles R. & Dion, Kenneth L. (2012). Group cohesion and performance: A meta-analytic integration of social and task cohesion. *Small Group Research*, 43(6), 690–701.
- Felstead, Alan & Henseke, Golo. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Froschauer, Ulrike & Lueger, Manfred (2020). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. (3. Auflage). utb GmbH.
- Gajendran, Ravi & Harrison, David (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Gibson, Cristina B. & Cohen, Susan G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Golden, Timothy D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.
- Golden, Timothy D. & Veiga, John F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.
- Groen, Bianca A., Van Triest, Sander P., Coers, Michael & Wtenweerde, Neeke (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.
- Grossman, Rebecca, Nolan, Kevin, Rosch, Zachary, Mazer, David & Salas, Eduardo (2022). The team cohesion-performance relationship: A meta-analysis exploring

measurement approaches and the changing team landscape. *Organizational Psychology Review*, 12(2), 181-238.

Grunau, Philipp, Ruf, Kevin, Steffes, Susanne & Wolter, Stefanie (2019). *Mobile Arbeitsformen aus Sicht von Betrieben und Beschäftigten: Homeoffice bietet Vorteile, hat aber auch Tücken* (No. 11/2019). IAB-Kurzbericht.

Hackman, Richard & Oldham, Greg R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.

Hakanen, Mila & Soudunsaari, Aki (2012). Building trust in high-performing teams. *Technology Innovation Management Review*, 2(6). 38-41.

Helmold, Marc (2021). New office concepts in the post COVID-19 times. In *New Work, Transformational and Virtual Leadership: Lessons from COVID-19 and Other Crises* (pp. 79-89). Cham: Springer International Publishing.

Jarvenpaa, Sirrka L. & Leidner, Dorothy E. (1999). Communication and trust in global virtual teams. *Organization science*, 10(6), 791-815.

Jungert, Tomas, Van den Broeck, Anja, Schreurs, Bert & Osterman, Ulla (2018). How colleagues can support each other's needs and motivation: An intervention on employee work motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3-29.

Kauffeld, Simone, Ianiro-Dahm, Patrizia M. & Sauer, Nils C. (2019). Führung. In: *Kauffeld, S. (Hrsg.) Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Springer-Lehrbuch. Springer, Berlin, Heidelberg.

Kłopotek, Magdalena (2017). The advantages and disadvantages of remote working from the perspective of young employees. *Organizacja i Zarządzanie: kwartalnik naukowy*, (4), 39-49.

- Kocot, Damian, Maciaszczyk, Maciaszczyk, Kocot, Maria, Kwasek, Artur & Depta, Adam (2021). Multidimensional aspects affecting the level of employee satisfaction with remote work. *European Research Studies Journal*, 24(3B), 576-591.
- Kozlowski, Steve W. & Ilgen, Daniel R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Kuckartz, Udo & Rädiker, Stefan (2022). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz. *Beltz Juventa*, 199–203.
- Locke, Edwin A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- Lu, Luo (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 55-72.
- Marks, Michelle A., Mathieu, John E. & Zaccaro, Stephen J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- Mayer, Roger C., Davis, James H. & Schoorman, Daniel (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayring, Philipp. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mazzetti, Greta, Robledo, Enrique, Vignoli, Michela, Topa, Gabriela, Guglielmi, Dina & Schaufeli, Wilmar B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the job demands-resources model. *Psychological reports*, 126(3), 1069-1107.

- Messenger, Jon C. & Gschwind, Lutz (2016). Three generations of telework: New ICTs and the (r)evolution from home office to virtual office. *New Technology, Work and Employment*, 31(3), 195–208.
- Nilles, Jack M. (1975). *Telecommunications–Transportation Tradeoff: Options for Tomorrow*. Wiley-Interscience.
- Olson, Gary & Olson, Judith (2000). Distance matters. *Human–computer interaction*, 15(2-3), 139-178.
- Parlament Österreich (2024). Telearbeitsgesetz – TelearbG (2597 d.B.). Verfügbar unter: <https://www.parlament.gv.at/gegenstand/XXVII/I/2597>
- Paul, Ravi, Drake, John R. & Liang, Huigang (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.
- Podsakoff, Philip. M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie B. & Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rodeghero, P., Zimmermann, T., Houck, B., & Ford, D. (2021, May). Please turn your cameras on: Remote onboarding of software developers during a pandemic. In 2021 *IEEE/ACM 43rd International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice (ICSE-SEIP)*, 41-50.
- Rousseau, Denise M., Sitkin, Sim B., Burt, Ronald S. & Camerer, Colin (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Salas, Eduardo, Sims, Dana E. & Burke, Shawn (2005). Is there a "Big Five" in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555-599.
- Shockley, Kristen M., Allen, Tammy D., Dodd, Hope & Waiwood, Aashna M. (2021). Remote worker communication during COVID-19: The role of quantity, quality, and supervisor expectation-setting. *Journal of applied psychology*, 106(10), 1466.

- Siswanto, S. & Yuliana, Indah (2022). Linking transformational leadership with job satisfaction: the mediating roles of trust and team cohesiveness. *Journal of Management Development*, 41(2), 94-117.
- Soga, L. R., Bolade-Ogunfodun, Y., Mariani, M., Nasr, R., & Laker, B. (2022). Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 142, 648-662.
- Staples, Sandy & Webster, Jane (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information systems journal*, 18(6), 617-640.
- Stawnicza, Olga (2015). Distributed team cohesion—not an oxymoron. The impact of information and communications technologies on teamness in globally distributed IT projects. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 3(2), 23-39.
- Steinke, Ines (2019). Gütekriterien qualitativer Forschung. In Uwe Flick (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 319–331). Reinbek: Rowohlt.
- Tietz, Stephanie, Kneisel, Evi & Werner, Katja (2021). Erfolgreicher Wissensaustausch in virtuellen Teams–Wie wichtig ist soziale Präsenz?. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(4), 424.
- Tucker, Robert & Panteli, Nicki (2003). Back to basics: sharing goals and developing trust in global virtual teams. In *Organizational Information Systems in the Context of Globalization* (pp. 85-98). Springer US.
- Tuckman, Bruce W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Wang, Xiaoyang, Guo, Hui & Nachiangmai, Suprawin (2024). R&D Team trust on innovation performance: the role of knowledge sharing, knowledge acquisition and innovation strategy. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics*, 2(45), 122-147.
- Wilson, Jeanne M., Straus, Susan G. & McEvily, Bill (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational behavior and human decision processes*, 99(1), 16-33.

- Van Zoonen, Ward, Sivunen, Anu, Blomqvist, Kirsimarja, Olsson, Thomas, Ropponen, Annina, Henttonen, Kaisa & Vartiainen, Matti (2021). Factors influencing adjustment to remote work: Employees' initial responses to the COVID-19 pandemic. *International journal of environmental research and public health*, 18(13), 6966.
- Venter, Elza (2019). Challenges for meaningful interpersonal communication in a digital era. *HTS: Theological studies*, 75(1), 1-6.
- Yang, Longqi, Holtz, David, Jaffe, Sonia, Suri, Siddharth, Sinha, Shilpi, Weston, Jeffrey, Joyce, Connor, Shah, Neha, Sherman, Kevin, Hecht, Brent & Teevan, Jaime (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature human behaviour*, 6(1), 43-54.
- Yue, Cen A., Men, Linjuan R. & Ferguson, Mary A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3).
- Ziegler, Rene & Fuchs, Marie (2024). Formen der Arbeitszufriedenheit sensu Bruggermann. *Zeitschrift für Arbeits-und Organisationspsychologie A&O*. 68(4), 161-175.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Dokumentation der Vorannahmen	S. 25
Tabelle 2: Auflistung der Interviewpartner:innen	S. 29
Tabelle 3: Darstellung des Kategoriensystems	S. 33

Anhang

Erhebungsinstrument:

Forschungsfragen/ Erkenntnisziele	Hauptfragen	Detailfragen	Steuerungsfragen
Einstieg in das Thema	Seit wann arbeiten Sie in Ihrem aktuellen Team und wie lange arbeiten Sie schon regelmäßig im Homeoffice oder in einer anderen Form der Distanzarbeit?	Und wie viele Tage pro Woche/Monat genau arbeiten Sie in Distanzarbeit?	Verrichten Sie hauptsächlich Einzelarbeit oder Teamarbeit bzw. haben Sie viel Abstimmungsbedarf?
Einstieg in das Thema	Hat sich durch Distanzarbeit etwas an Ihrem Arbeitsalltag verändert? Falls ja, was?	Und in Hinblick auf die Dynamik im Team?	Wie ist es mit Ihren... - Kolleg:innen? - Vorgesetzten?
UF1: Teamkohäsion <u>Erkenntnisziele:</u> Einblick in den wahrgenommenen Zusammenhalt in Präsenz/Distanz	Wie würden Sie den Zusammenhalt in Ihrem Team während der Distanzarbeit beschreiben?	Haben Sie sich während der Distanzarbeit mehr oder weniger verbunden mit Ihrem Team gefühlt?	Gab es Momente, in denen Sie sich besonders verbunden oder isoliert gefühlt haben? Können Sie ein Beispiel nennen?
UF1: Teamkohäsion <u>Erkenntnisziele:</u> - Identifikation von Treibern und Hindernissen für Verbundenheit - Identifikation von Rollenveränderungen und Maßnahmen zur Kohäsions-Stärkung	Haben Sie das Gefühl, dass sich der Teamzusammenhalt durch die Distanzarbeit verändert hat? Wenn ja, wie?	Hat sich Ihre persönliche Rolle im Team verändert? Wenn ja, wie?	Wurden Maßnahmen ergriffen, um den Zusammenhalt trotz der Distanz zu stärken? Wenn ja, welche?
UF2: Kommunikation <u>Erkenntnisziele:</u> Subjektive Wahrnehmung der Kommunikation im Team in Präsenz/Distanz	Wie würden Sie Ihre Erfahrungen mit der Kommunikation im Team beschreiben, wenn Sie räumlich voneinander getrennt sind?	Inwiefern unterscheidet sich diese Erfahrung von der Kommunikation im Team vor Ort im Büro?	Kannst du das näher erläutern bzw. ein Beispiel nennen?

UF2: Kommunikation <u>Erkenntnisziele:</u> • Kommunikationshäufigkeit in Präsenz/Distanz • Identifikation der Faktoren, die Häufigkeit beeinflussen	Hat sich Ihrer Meinung nach die Häufigkeit der Kommunikation innerhalb des Teams durch die räumliche Distanz verändert?	Wie oft kommunizieren Sie normalerweise mit Ihrem Team? Im Büro/in Distanzarbeit?	Welche Faktoren beeinflussen die Kommunikationsfrequenz?
UF3: Vertrauen <u>Erkenntnisziele:</u> • Subjektive Wahrnehmung des gegens. Vertrauens in Präsenz/Distanz • Unterscheidung nach Rolle im Team	Haben Sie das Gefühl, dass das gegenseitige Vertrauen im Team durch die Distanzarbeit stärker oder schwächer geworden ist?	Kannst Du das näher erläutern bzw. ein Beispiel nennen?	Wie empfindest Du das Vertrauen gegenüber deinen... -Kolleg:innen? -Vorgesetzten?
UF3: Vertrauen <u>Erkenntnisziele:</u> • Identifikation von Treibern und Hindernissen im Vertrauenserhalt und -aufbau	Welche Rolle spielt für Sie Vertrauen in der Zusammenarbeit mit Kolleg:innen, wenn Sie nicht vor Ort sind?	Welche Rolle spielen regelmäßige Meetings oder andere Interaktionsformen für das Vertrauen innerhalb des Teams?	Gab es konkrete Situationen, in denen das Vertrauen in Ihrem Team auf die Probe gestellt wurde?
UF4: Zufriedenheit <u>Erkenntnisziele:</u> • Subjektive Wahrnehmung der allg. Zufriedenheit in Präsenz/Distanz • Identifikation von Treibern und Hindernissen	Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer derzeitigen Arbeitssituation?	Hat sich Ihre Zufriedenheit durch die Möglichkeit der Distanzarbeit verändert? Falls ja, positiv oder negativ und warum?	Welche Aspekte würden Ihre Zufriedenheit steigern oder schmälern?
UF4: Zufriedenheit <u>Erkenntnisziele:</u> • Wahrnehmung der Zufriedenheit mit d. sozialen Beziehung im Team in Präsenz/Distanz • Identifikation von Veränderungen der Beziehungen	Wie zufrieden sind Sie mit den sozialen Beziehungen innerhalb des Teams? Fühlen Sie sich wohl im Team?	Wie beeinflusst die Distanzarbeit Ihre sozialen Beziehungen zu den Kolleg:innen?	Haben sich bestimmte Beziehungen intensiviert oder sind sie distanzierter geworden? Und wie geht es Ihnen damit?

Abschlussfrage: Gibt es etwas, das Sie noch ergänzen möchten oder das Ihnen besonders wichtig erscheint, was wir noch nicht angesprochen haben?

Strukturelle Fragen:

- Wie alt sind Sie?
- Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?
- Welchen Beruf üben Sie aktuell aus?
- Was ist Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung?

Kategoriensystem inkl. Codes:

Liste der Codes	Häufigkeit
Codesystem	530
Codes & Themen/Kategorien	0
Demografische Daten	0
Beruf	0
Talent Aquisition	1
Recruiter	2
Immobilienbewertung	1
Spieler- und Schiedsrichter Administrator	1
Personalberater	1
Cyber Security Spezialist	1
Personaladministration	1
HR Spezialistin	1
Steuerberatung Bereich Tax	1
Beamtin und Rechtsvertretung für Minderjährige	1
Abteilungsleiter in der Projektentwicklung	1
Höchste Ausbildung	0
Universität Magistra	1
Bachelor	1
Master of Science in Football Business	1
FH Bachelor	2
Master in Export	1
Bachelor of Arts	1
Bachelor of Science	3
Berufsreifeprüfung	1
Matura	1
Geschlecht	0
weiblich	8
männlich	4
Alter	0
38 Jahre	1
35 Jahre	1
32 Jahre	1
28 Jahre	1
27 Jahre	4
26 Jahre	2
51 Jahre	1
36 Jahre	1

Zufriedenheit	0
Zusammenhang Distanzarbeit & soziale Beziehungen	0
Homeoffice alleine nicht ausschlaggebend für soz. Beziehungen	1
Distanz keinen Einfluss auf soz. Beziehungen	1
max. 3 Tage Homeoffice für gutes Verhältnis	3
2 Tage Homeoffice perfekt für Teamgefühl	1
max. 2 Tage Homeoffice für gute Beziehungen	1
keine Distanz weil nur ein Tag Homeoffice	1
Team achtet auf regelm. Kontakt im Büro	1
5 Tage Büro wären zu viel	1
mehr Homeoffice am Stück würde Dynamik ändern	1
soz. Beziehungen gut trotz Distanzarbeit	1
Kontakt verloren durch lange Abwesenheit	1
Person wichtiger als Arbeitsort	1
durch Homeoffice distanzierter und weniger freundschaftlich	1
Verhältnis durch Homeoffice schlechter	3
früher war Verhältnis besser, weil Zimmerkollegen vorhanden	1
kein Einfluss, weil enges Verhältnis nicht erwünscht	1
weniger Berührungspunkte durch Distanzarbeit	1
Beziehungen zu anderen Abteilungen distanzierter	1
soziale Beziehungen gut durch hybride Arbeitsweise	1
Zusammenhang Distanzarbeit & Arbeitszufriedenheit	0
Homeoffice Möglichkeit nicht ausschlaggebend	1
Homeoffice wichtig für spezielle Fälle	1
durch Homeoffice zufriedener	1
Homeoffice bietet viele Vorteile	1
Homeoffice ein wichtiger Faktor durch schlechte Bürolage	1
zu viel HO schadet Zufriedenheit und Team	1
Homeoffice eine riesen Faktor für AZ	1
ohne Homeoffice kein Job	2
Homeoffice gut für Zeitersparnis	1
Kündigung ohne Homeofficemöglichkeit	1
Homeoffice bei Jobwechsel sehr wichtig	1
Homeofficemöglichkeit zweitrangig wenn Arbeit gefällt	1
Wohnort nahe Arbeitsplatz	1
bei hohen Pendelzeiten Arbeitszufriedenheit höher durch Homeoffice	1
Aspekte zur Steigerung/Schmälerung der Arbeitszufriedenheit	0
zufriedener bei besserem Zugehörigkeitsgefühl	1
unzufrieden wenn Benefits weg wären	1
zufriedener durch mehr Essenszuschuss und bessere Work-Life-Balance	1
Unzufriedenheit wenn Vertrauen und Freiheit wegfällt	1
Wunsch nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten	1
zufriedener durch mehr Remote Tage	1
unzufrieden wenn Flexibilität und Selbstständigkeit weg	2
unzufrieden bei Kernzeit, All-in Vertrag und Standortwechsel	1
fixer zweiter Tage wäre super	1
mehr Benefits wären gut	1
Führungskräfte austauschen/schulen	1
Unzufriedenheit durch weggenommene Goodies	1

unzufrieden wenn Gehalt nicht zur Arbeit passt	1
mehr Verantwortung und Sinn macht zufrieden	1
mehr sozialer Kontakt wichtig	1
Öffi Ticket wäre super	1
mehr Gleichberechtigung bei den Gehältern	1
keine Kernarbeitszeiten wären toll	1
Wunsch nach mehr Flexibilität	1
höheres Gehalt immer gut	1
kein Homeoffice wäre negativ	3
ein weiterer Tag Homeoffice wäre positiv	1
Wunsch nach besserer Organisation	1
Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten	1
Kompetenzbereiche schlecht abgesteckt	1
Zufriedenheit mit sozialen Beziehungen	0
besseres Verhältnis zu gewissen KollegInnen	1
sehr gutes Verhältnis, aber privat keine Freunde	1
soz. Kontakt zu Tirolern schlechter	1
nettes Team in einem ähnlichen Alter	3
sehr familiäres Team mit 25 Personen	1
freundschaftliches Verhältnis und gemeinsame Unternehmungen	1
zufrieden trotz gelegentlicher Meinungsverschiedenheiten	1
freundschaftliches Verhältnis zu manchen Kolleginnen	1
unzufrieden mit Vorgesetztenverhalten	1
nicht nur Kollegen sondern auch Freunde	2
innerhalb des Teams gute Aufteilung	1
eine von vielen im Unternehmen	1
kein dickes Verhältnis, aber das passt so	1
fühlt sich wohl	2
Verhältnis zu Vorgesetztem könnte besser sein	1
sehr zufrieden mit dem Team	1
Arbeitszufriedenheit	0
dankbar für alle Benefits	1
nie unzufrieden gewesen	1
8,5/10 Punkte für Arbeitszufriedenheit	1
Fahrtzeit und Homeoffice am wichtigsten	1
weder Fahrtkostenzuschuss noch Essensgutscheine	1
zufrieden mit Arbeit, Arbeitszeiten und Kollegen	1
gratis Fußballspiele und Playstation im Meetingraum	1
hohe Zufriedenheit durch Pluxee Card und Öffi Ticket	1
gute Arbeitsdynamik und Teamdynamik	1
Unternehmenskultur hat Verbesserungspotenzial	1
Homeoffice nicht flexibel genug für Work-Life-Balance	1
viele Benefits wie Öffi Ticket, Homeoffice Pauschale, Trainingsangebote	1
zufrieden aufgrund von mehr Verantwortung	1
nicht unzufrieden, aber auch nicht extrem zufrieden	1
unzufrieden mit der Kommunikation nach DE	1
Ok zufrieden - Homeoffice und Remote Work super	1
Rabatte sind positiv	1
Arbeit im Ausland positiv	1
Weiterbildungsangebot und flexible Arbeitszeiten sehr gut	1
Remote Work nice-to-have, aber nicht so notwendig	1
Zufriedenheit durch junges Team	1
Arbeit macht Spaß	1
sehr zufrieden	4
sehr zufrieden, würde aber mehr im Büro arbeiten	1

Vertrauen	0
Vertrauen Kollegen/Vorgesetzter	0
Vorgesetzter vertraut auch während Distanzarbeit	1
Vertrauen zu Führungskraft gut	1
Vertrauen von Führungskraft gut	1
Vertrauen zu Vorgesetztem im Büro stärker	1
Kollegen müssen oft an Arbeit erinnert werden	1
früher Misstrauen von Führungskraft	1
Führungskraft vertraut Mitarbeitenden	1
Vertrauen zu Vorgesetztem gleich wie Kollegen	1
Vertrauen zu Vorgesetztem geringer	1
Allgemeines zum Vertrauen	0
Vertrauen war Voraussetzung für Homeoffice	1
Vertrauen nicht notwendig weil Gehalt von Boni abhängig	1
getrennte Aufgabenbereiche, daher Vertrauen nicht so notwendig	2
Vertrauensfrage schwierig durch genaues Zeiterfassungssystem	1
gutes Vertrauen innerhalb des Teams	1
Vertrauen durch gute Organisation	1
Vertrauen kann persönlicher besser aufgebaut werden	1
Vertrauen wird mit der Zeit/durch persönlichen Kontakt besser	1
Vertrauen wenn bereits länger im Team	1
Vertrauensaufbau	1
Vertrauen durch regelmäßige Meetings/Interaktionen	0
häufige Interaktion kein Einfluss auf Vertrauen	2
Kontrolle/Austausch schafft Vertrauen	1
gemeinsame JourFixe fördern Vertrauen	2
Interaktion und Meetings wichtig für Updates/gemeinsame Ziele	2
durch Meetings/Interaktion alle am selben Stand	1
Vertrauen weil man jemanden gut kennt	1
Vertrauen durch häufiges Sehen und Zusammenarbeit	1
regelmäßiger Austausch ist entscheidend	2
Vertrauen während Distanzarbeit	0
Führungskraft und Kollegen schenken Vertrauen	1
Ort spielt keine Rolle für Vertrauen	1
Unternehmen vertraut Mitarbeitenden	1
ungleiche Arbeitslast erzeugt Vertrauensprobleme	1
Distanz könnte Vertrauensprobleme erzeugen	1
Vertrauen grundsätzlich vorhanden, weil jeder eigenen Bereich hat	1
Wichtiges wird verlässlich kommuniziert	1
Vertrauen in Distanzarbeit schwächer	2
noch nie an Misstrauen gegenüber Kollegen/Führungskraft gedacht	1
Vertrauen stärken durch gute Arbeit	1
anfänglich Misstrauen gespürt	1
kein Misstrauen gegenüber Kollegen	1
Vertrauen zu deutschen Kollegen schwächer	1
kein Unterschied bei österr. Kolleginnen durch hohe Abstimmung	1
allgemein gutes Vertrauen	4
Vertrauen gleich unabhängig von Ort	1
Beispiel für Misstrauen bei neuer Mitarbeiterin	1
Arbeit anderer stärker kontrollieren	1
Vertrauen geringer in Distanzarbeit	1

Beispiele: Vertrauen wird auf Probe gestellt	0
problematische Situation bzgl. Arbeitsleistung	1
Misstrauen durch ungleichen Stress/Arbeitslast	1
Homeoffice Regel nicht gerecht umgesetzt	1
keine Überstunden im Homeoffice	1
Misstrauen durch Urlaub/längere Abwesenheit	1
GF hat wenig Vertrauen während Distanzarbeit	1
Vertrauensbruch wenn Arbeit liegen bleibt	1
Arbeit von faulen Kollegen machen	1
Entlassung weil Kollege nicht richtig gearbeitet hat	1
Vertrauensprobleme durch undefinierte Kompetenzbereiche	1
Kommunikation	0
Allg. Erfahrung mit Kommunikation im Büro	0
mehr Austausch zu persönlichen und lustigen Themen	1
im Büro teilt man mehr	1
persönlicher Kontakt stärker	1
im Büro eher nachfragen als selbst suchen	1
im Büro öfter nachfragen/besprechen	1
auch im Büro oft Chatfunktion	1
im Büro persönlicher Kontakt und wenig MS Teams	1
Termine und JourFixe hauptsächlich persönlich vor Ort	1
häufigere Kommunikation durch Kaffeepausen im Büro	1
Kollegen direkt ansprechen im Büro	1
Themen fürs Team aufsparen für Bürotage	1
im Büro intensivere häufigere Kommunikation	2
im Büro direkter persönlicher Austausch	5
Informationsaustausch im Büro effizienter	1
im Büro MS Teams nur wenn Kollege in Besprechung	1
Team Jourfixe alle 2 Wochen vor Ort	1
im Büro häufig Unterbrechungen	1
Büro viel sprachlich	1
direkte persönliche Kommunikation	1
Abstimmung im Büro einfacher	1
persönlicher einfacher Infos einzubringen	1
persönlich geht Kommunikation schneller	4
Kommunikationshäufigkeit und Kommunikationskanäle	0
MS Teams Komm. im Homeoffice höher	1
sehr selten Telefonieren	1
Meetings/Anrufe nur bei Projekten	1
ca. 3 Nachrichten pro Tag unabhängig vom Ort	1
keine Anrufe und Mails nur bei wichtigen Dingen	1
eher schreiben als anrufen, aber insgesamt wenig	1
Mails nur bei offiziellen Dingen und Listen	1
Frequenz durch Kundenprobleme beeinflusst	1
5 mal täglich Kontakt zu Kollegen im Homeoffice	1
im Homeoffice am liebsten Telefonieren	1
Anrufe nur in speziellen Fällen	1
kaum E-Mails ans Team, eher Gruppenchat	1
Häufigkeit sehr arbeitsabhängig	1
13 Anrufe und hauptsächlich MS Teams Kommunikation	1
ältere Kollegen eher Mails und Anrufe	1

hauptsächlich MS Teams Anrufe und Chat	1
im Büro keine MS Teams Nachrichten	1
Mails zu Dokumentationszwecken, MS Teams bei Kleinigkeiten	1
Homeoffice: 20-30 MS Teams Nachrichten, 5-10 Anrufe und offizielle E-Mails	1
starker Austausch über MS Teams, E-Mails selten	1
mehr Austausch im Büro	2
offizielle Nachrichten per Mail, ansonsten MS Teams	1
im Büro weniger Telefonate	1
Gründe für Kommunikationsfrequenz	0
weniger Kommunikation wenn Ruhe und Konzentration gefragt ist	1
weniger Kommunikation bei Kundenterminen	1
gemeinsame Themen erhöhen Frequenz	1
Frequenz abhängig von Unklarheit, Arbeitslast und Neuigkeiten	1
Frequenz höher wenn Infos fehlen	1
Häufigkeit unabhängig von Ort	1
Frequenz abhängig von Kunden	1
Frequenz abhängig von Wochentag und Workload	1
Distanz zu Kollegen am Arbeitsplatz entscheidend	1
mehr Absprache zwischen Monatsende und - anfang	1
Frequenz bei bestimmten Fristen höher	1
mehr Kontakt bei schwierigen Fällen	1
je nach Projektstatus und durch Distanz	1
1-2 Telefonate pro Tag/Kollege	1
alle zwei Wochen Teammeeting	1
kein Unterschied in Häufigkeit	1
meistens telefonisch, teilweise per Mail	1
15-20 Mails pro Tag in Distanzarbeit	1
3-5 Mails pro Tag im Büro	1
Komm. in Distanzarbeit beschränkter	1
laufende Komm. im Büro	1
durch Distanz einmal mehr schreiben	1
Kanäle geändert, aber Häufigkeit ähnlich geblieben	1
Allg. Erfahrung zur Kommunikation in Distanzarbeit	0
Aufwand im Homeoffice deutlich mehr	1
Kommunikation im Homeoffice geringer als im Büro	1
im Homeoffice nur Austausch zu Arbeit	1
ohne Mimik schnell Missverständnisse	1
Kommunikation funktioniert gut	1
im Homeoffice länger auf Antwort warten	1
schnelle Antworten im Gruppenchat	1
vor allem Anrufe und Chatfunktion	1
Chef schreibt viele Mails zum updaten	1
Komm. in Distanzarbeit aufwändiger und langsamer	1
MS Teams einheitlicher Kommunikationskanal	1
ältere Generation virtuell schwer erreichbar	1
Zeit verschwenden weil Kommunikation im HO aufwändig	1
mühsame Kommunikation mit Vorgesetztem	1
in Distanzarbeit mehr Kommunikation durch Faulheit	1
MS Teams als Hauptkanal	4
im Homeoffice Orientierung an MS Teams Status	2
online bleibt Redefluss eher erhalten	1
Homeoffice viel schriftlich	1
schnelle Erreichbarkeit via MS Teams	1
regelmäßiger virtueller Austausch	1
Führungskraft allgemein schlecht erreichbar	1
Kolleginnen im Ausland schlecht erreichbar	1
tägliche Anrufe über MS Teams mit Video	1

MS Teams Chat bei kurzen Anfragen	1
Kommunikationsaufwand höher im Homeoffice	1
kaum Unterschied in Kommunikation, weil Einzelbüro	1
MS Teams Kommunikation eingeschränkt	1
MS Teams Kommunikation sehr einseitig	1
Teamkohäsion	0
Veränderung persönliche Rolle	0
im Büro offener und gesprächiger	1
Arbeit bleibt gleich	1
im Büro lustiger und kommunikativer	1
vor Ort kommunikativer als im Homeoffice	1
im Homeoffice fokussierte Aufgaben	1
Rolle bleibt gleich	5
unterschiedliche Aufgaben vor Ort	1
Bindeglied im Team	1
Führungsrolle intensiver	1
im Büro aktivere Rolle	1
Beispiele für Isolation/Verbundenheit	0
Isolation durch längere Abwesenheit	1
Afterworks und private Gespräche haben gefehlt	1
Isolation durch COVID	1
isoliert bei neuem Job, weil Online-Kontakt sehr unpersönlich	1
Verbundenheit durch gemeinsame Essen und Sport	1
aktuelles Team leitet alle Infos weiter	1
ins Homeoffice zurückgezogen wegen Problemen im Büro	1
Isolation durch liegengelassene Arbeit	1
Isolation durch abgesagte Termine und wenig Kontakt	1
kein Beispiel, weil nur einen Tag nicht im Office	1
keine konkreten Beispiele	1
Isolation durch Reise	2
Zusammenhalt Distanzarbeit/Büro	0
Zusammenhalt im Büro beim Mittagessen	1
Bindung nur bei gemeinsamer Zeit	1
Bindung nicht wirklich gegeben	1
bei 3-4 Tage Homeoffice Unterschied spürbar	1
Distanzarbeit funktioniert für alle gut	1
Homeoffice nicht negativer, aber im Büro noch positiver	1
regelm. Kontakt in Gruppenchat	1
im Homeoffice nichts verpasst	1
zweimal überlegen ob man anruft	1
Distanz ein bisschen da, aber nicht weniger verbunden	1
Kollegen alle hilfsbereit	1
Hybridlösung für Teamgefüge am besten	1
Zusammengehörigkeitsgefühl geringer im Homeoffice	1
guter Zusammenhalt durch Altersstruktur	1
gemeinsame Zeit fehlt in Distanzarbeit	1
Kontakt im Homeoffice distanzierter	1
weniger Bindung bei längerer Abwesenheit	1
Distanz spürbar, aber nicht permanent	1
im Homeoffice fällt Kaffee und Mittagessen weg	1
negativer Einfluss	1
nicht mehr als 2 Tage Homeoffice	1
virtuell ist nicht dasselbe wie persönlich	1
Distanz ist Killer für Zusammenhalt	1
Teamzusammenhalt verliert sich	1
schlechter Zusammenhalt durch zu viel Distanz	1

weder verbunden noch isoliert	1
Verbundenheit durch räumliche Nähe am Arbeitsplatz	1
im Homeoffice weniger verbunden	1
fehlende Kaffee-Gespräche im Homeoffice	1
Teamgefüge sehr schwach durch wenig persönlichen Kontakt	1
kein Unterschied bei der Bindung spürbar	2
Zusammenhalt in Büro und Homeoffice gleich	1
Zusammenhalt durch Länder-Distanz schwach	1
im Homeoffice ausgegrenzter	1
nicht Up-to-Date/Infos gehen verloren	1
persönliche/private Themen fallen weg	1
guter Zusammenhalt trotz Distanz über Länder	1
Zusammenhalt nicht sehr stark	1
Distanzarbeit unpersönlicher/anderes Verhalten	1
Reisetätigkeit schafft Distanz	1
weniger verbunden während Distanzarbeit	2
besseres Verhältnis durch persönlichen Austausch	1
Hemmung mit Neuen zu kommunizieren	1
gute Kollegialität auch im digitalen Raum	1
wenig Kontakt, weil jeder für sich arbeitet	1
Maßnahmen Zusammenhalt	0
Teamtag, Stammtische und After Work Events	1
Betriebsausflug und Feste wichtig	1
keine Kaffeerunden und Teambuildings	1
berufliche Events oft auch Mitarbeitererevents	1
Geburtstagsessen und Weihnachtsfeier	1
jeden Monat gemeinsam Sport	1
alle 2 Jahre Teambuilding	1
Teambuilding nicht notwendig	1
HR Alls, Stammtisch und Offsites	1
viele spontane Meetings	1
tägliche Kaffeerituale und gemeinsam Mittagessen	1
Workshops, gemeinsam kochen, Aftersworks, Weihnachtsfeier	1
keine virtuellen Maßnahmen	2
HR Team-Tag 2 mal im Jahr	1
Recruitingstammtisch, Offsites, HR Events	1
keine Maßnahmen außer JourFixe	1
Teamevents und Meetings	1
keine Teamevents	1
alle 2-3 Wochen Teammeeting	1
Dienstag Bürotag	1
virtuelle Kaffee-Runde	1
Kaffeerunden online schwieriger	1
Einstieg/Allgemeines zum Thema	0
Nachteile Distanzarbeit	0
im Homeoffice fehlt das Geregelte/Überblick (1)	1
Abstimmung im Homeoffice schwer, dafür konzentriertere Arbeit (1)	1
durch Homeoffice distanzierter und weniger freundschaftlich (1)	1
zu viel HO schadet Zufriedenheit und Team (1)	1
Homeoffice birgt auch Nachteile	1

Sonstiges/Veränderungen im Arbeitsalltag	0
kein Austausch mit manchen Kollegen im Homeoffice	1
im Büro oft abgelenkt	1
kaum Einfluss auf die Dynamik	1
sozialer Typ, der Austausch braucht	1
im Büro mehr Spaß, mehr Austausch	1
Abstimmungstermine vor Ort	1
kein Unterschied im Umgang mit dem Team	1
Teammeeting offiziell nur alle 2 Monate	1
im Homeoffice konzentrierteres Arbeiten	2
administrative Tätigkeiten im Homeoffice	1
Büro manchmal sehr laut und ablenkend	1
bei Bürotagen an Kollegen orientieren	1
Homeoffice muss eingetragen werden	1
Teamdynamik eher gleichbleibend	1
Kommunikation auf Distanz ist langwierig	1
Abstimmung im Homeoffice schwer, dafür konzentriertere Arbeit	1
Teamdynamik zerbröseln durch Distanzarbeit	1
im Büro mehr Motivation zu arbeiten	1
im Homeoffice fokussierter, aber weniger motiviert	1
mehr Freizeit durch entfallene Wegzeiten	1
Homeoffice erspart Wegzeit, flexibler und entspannter Arbeiten	1
im Homeoffice fehlt das Geregeltere/Überblick	1
arbeiten im Büro für Team angenehmer	1
Teamgröße 15 Personen	1
kaum Veränderung in der Teamdynamik, weil im Einzelbüro	1
Parteien-Termine an Büro-Tagen	1
kaum Veränderung im Alltag	1
Verhältnis zum Vorgesetzten	1
Termine sind vorbereiteter durch Vorarbeit im Homeoffice	1
wenig Veränderung bei persönlicher Arbeit	1
Beginn Distanzarbeit	0
Homeoffice seit März 2020	1
Homeoffice seit April 2022	1
Homeoffice seit 1,5 Jahren	1
Homeoffice seit 5 Jahren	1
Homeoffice ca. 3,5 Jahre	1
Homeoffice seit 2 Jahren	1
Homeoffice seit 2020	1
Homeoffice seit Juni 2023	1
Homeoffice seit 2021	1
Homeoffice seit August 2022	1
Homeoffice seit COVID	1
Homeoffice seit 2,5 Jahren	1

Anzahl Tage in Distanzarbeit	0
2-3 Tage Homeoffice pro Woche	1
Homeoffice im Vorhinein immer ankündigen	1
1 Tag Homeoffice pro Woche	3
meistens 4 Tage Homeoffice pro Woche	1
2 Tage Distanzarbeit	3
3 Tage Distanzarbeit	4
Einzelarbeit/Teamarbeit	0
Haupttätigkeit ist Einzelarbeit, Projekte im Team	1
Abstimmung mit Team durch Jourfixe und Teamtag	1
wenig Teamarbeit, eher selbstständiges Arbeiten	1
regelm. Termine mit Team	2
Routinearbeit eher Einzelarbeit, Projekte im Team	2
je nach Tätigkeit Einzelarbeit/Teamarbeit	1
viel Arbeit im Team, aber auch Einzelarbeit	1
größtenteils Einzelarbeit mit Kontrolle durch Team	2
viel Einzelarbeit, aber auch viele Teammeetings	1
viel Einzelarbeit, aber auch Abstimmung notwendig (80/20)	1
hauptsächlich Einzelarbeit	2
Abstimmungsbedarf mit Team	1
Anstellungsdauer aktueller Arbeitgeber	0
seit Jänner 2023	1
seit April 2022	1
seit September 2023	1
seit September 2024	1
seit April 2024	1
seit August 2024	1
seit Juni 2023	1
seit Februar 2024	1
seit August 2022	1
seit 3,5 Jahren	1
seit 2,5 Jahren	2
Vorteile Distanzarbeit	0
Wegzeit und länger schlafen sind Vorteile	1
Vorteile wie Ruhe und Flexibilität	1
mehr Work-Life-Balance durch Homeoffice	2
Arbeit ohne Homeoffice nicht denkbar	1
weniger Stress und länger schlafen	1
mehr Ruhe und Konzentration durch Homeoffice	1
bessere Konzentration bei Abarbeitungsthemen	1