



PROJEKTBERICHT
INFORMELLE PHÄNOMENE IN DER VIRTUELLEN FÜHRUNG

Im Rahmen des Studienprojekts zur Personal- und
Organisationsforschung 2020/2021

Dozierende:

Prof. Dr. Florian Schramm

Sarah Bartsch

Universität Hamburg

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

Master Human Resource Management/Personalpolitik

Verfasst von:

Carolin Buschmann,

Dana Meller

Janne Hardrat

Luisa Staltmann

Eingereicht am 9. September 2021

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abstract	V
1. Einleitung	1
2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens	1
2.1 Theoretische Grundlagen	1
2.1.1 Informelle Phänomene im organisatorischen Alltag	2
2.1.2 Theoretische Grundlagen der Führung	2
2.1.3 Virtualität und virtuelle Zusammenarbeit	2
2.2. Forschungsstand	3
2.2.1 Virtualität und Führung	3
2.2.2 Virtualität und informelle Phänomene	4
2.2.3 Führung und informelle Phänomene	6
2.3 Forschungsziel	8
2.3.1 Kommunikation und virtuelle Führung	8
2.3.2 Meetingkultur und virtuelle Führung	8
2.3.3 Emotionen in der virtuellen Führung	9
2.3.4 Statussymbole und Hierarchien in der virtuellen Führung	9
2.3.5 Ziel der Forschungsarbeit	9
3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens	10
3.1 Forschungsfeld und Sampling	10
3.2 Feldzugang	10
3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode	11
3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode	12
4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	14
4.1 Darstellung der Ergebnisse	14
4.1.1 Kommunikation	14
4.1.2 Vertrauen und Emotionen (sowie Gefühle, Stimmungen und Bedürfnisse)	20
4.1.3 Statussymbole und Hierarchien	22
4.1.4 Induktive Kategorien	23
4.2 Diskussion der Ergebnisse	26
4.2.1 Eingeschränkte Kommunikation und Termindichte als Indikatoren der Meetingkultur	26
4.2.2 Verzerrte Wahrnehmung durch begrenzte Medienreichhaltigkeit	27
4.2.3 Entwicklung der Meetingkultur	28
4.2.4. Das Wahrnehmen von <i>EGSB</i> als wichtige Führungsaufgabe zum Vertrauensaufbau	29
4.2.5. Die abnehmende Relevanz von firmenindividuellen Statussymbolen und Hierarchien	29
4.2.6 Weitere Erkenntnisse	30

5. Fazit	30
5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	30
5.2 Limitationen der Forschungsarbeit	31
5.3 Ausblick	33
Literaturverzeichnis	VI
Anhang	XI
Anhang 1: Einladung zum Interview & Datenschutz	XI
Anhang 2: Interviewleitfaden Mitarbeitende	XII
Anhang 3: Interviewleitfaden Führungskräfte	XVII
Anhang 4: Codebaum in MAXQDA	XXII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hauptkategorien zur Oberkategorie Kommunikation

Abbildung 2: Weitere Unterkategorien zur Hauptkategorie *Arten* in der Oberkategorie Kommunikation

Abkürzungsverzeichnis

Abb.: Abbildung

Bspw.: beispielsweise

d. h.: das heißt

ebd.: ebenda

EGSB: Emotionen, Gefühle, Stimmungen und Bedürfnisse

etc.: et cetera

u.a.: unter anderem

z. B.: zum Beispiel

Abstract

Das Ziel der Forschungsarbeit war es, den Zusammenhang zwischen informellen Phänomenen und virtueller Führung unter Berücksichtigung theoretischer und empirischer Erkenntnisse umfassend zu beleuchten. Auf Basis dieser und qualitativer Expert*inneninterviews mit N=11, sollte die Forschungsfrage „Inwieweit treten informelle Phänomene im virtuellen Raum auf und können durch die Führungskraft gestaltet werden?“ beantwortet werden. Dazu wurden sechs Interviews mit Führungskräften, die überwiegend virtuell führen sowie fünf Interviews mit überwiegend virtuell geführten Mitarbeitenden durchgeführt. Im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) konnten sieben übergeordnete Kategorien identifiziert werden, wobei die Unterkategorien weitere spezifische informelle Einflussfaktoren auf die virtuelle Führung darstellen. Die Ergebnisse bestätigen, die aus der bestehenden Forschung abgeleiteten Annahmen, dass Kommunikation, Meetingkultur, welche in die Kategorie Kommunikation integriert wurde, Vertrauen und Emotionen sowie Statussymbole einen Einfluss auf die virtuelle Führung ausüben und von der Führungskraft gestaltet werden müssen. Zudem konnte festgestellt werden, dass informelles Feedback, das virtuelle Onboarding neuer Mitarbeitender, die Erreichbarkeit der Führungskraft und die Gefahr der Anonymisierung von Mitarbeitenden sowie Führungskräften ebenfalls wichtige Faktoren darstellen, die den Erfolg virtueller Führung beeinflussen.

1. Einleitung

Die betriebliche Praxis und damit einhergehend die Personalführung befinden sich in einem stetigen Wandel und neue, digitale Formen der Zusammenarbeit gewinnen immer mehr an Bedeutung. Katalysatoren dieser Entwicklung sind bspw. die seit Jahren stetig zunehmende Digitalisierung, die aktuelle COVID-19 Pandemie und die damit einhergehende Häufung der Arbeit im Homeoffice sowie eine von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägte Umwelt (*VUCA-Modell* nach Hinkelmann & Enzweiler 2018: 3). Die Gesellschaft, Unternehmen und folglich auch Führungskräfte müssen schnell und umfangreich auf diesen Wandel reagieren. Mitarbeitende suchen neben einer aktiven, selbstbestimmten Mitgestaltung vor allem nach Orientierung durch ihre Führungskraft (ebd.).

Die Bedeutung virtueller Führung wird durch die COVID-19 Pandemie verschärft. Am 11. März 2020 stufte die World Health Organization die sich rasch verbreitende Krankheit als eine Pandemie ein (Tagesschau 2020), die bis dato andauert. Als Konsequenz haben in den vergangenen Monaten so viele Beschäftigte in Deutschland von zuhause aus gearbeitet wie noch nie (Hans-Böckler-Stiftung 2021). Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten ist kein Randphänomen mehr, sondern betrieblicher Alltag geworden. Einem Forschungsbericht des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) zufolge, wird sich dieser Wandel der Arbeitswelt auch in Zukunft weiter fortsetzen (BMAS 2020: 18-22).

Diesem Trend folgend ist virtuelle Führung nicht länger eine Nebenerscheinung global agierender Unternehmen, sondern betrieblicher Alltag für Firmen aller Größenordnungen. Viele Führungskräfte müssen umdenken, ihre Strukturen und Prozesse virtuell anpassen und die Kompetenz ausbilden, ihre Teams, wenn nötig, überwiegend virtuell zu führen. Zudem müssen sie die Stimmung ihrer Mitarbeitenden und spontan auftretende Probleme, die zuvor informell zwischen Tür und Angel eingefangen und gelöst wurden, nun auf Distanz wahrnehmen und ihnen virtuell begegnen.

Die Frage nach eben diesen informellen Phänomenen in der virtuellen Führung ist in vielerlei Hinsicht für die betriebliche Praxis des Human Resource Management bedeutsam. Aufgrund der geschilderten hochaktuellen Entwicklungen wurde sich für das Thema *informelle Phänomene in der virtuellen Führung* als Forschungsprojekt entschieden. Im Folgenden werden zunächst die theoretischen Aspekte des Projektvorhabens, sowie Forschungslücke und -ziel dargestellt. Nachfolgend wird die gewählte Methode vorgestellt, die Forschungsergebnisse detailliert dargestellt und diskutiert, bevor der Forschungsbericht in einem Fazit zusammengefasst und die Ergebnisse abschließend bewertet werden.

2. Theoretische Aspekte des Projektvorhabens

2.1 Theoretische Grundlagen

Das folgende Kapitel thematisiert die begrifflichen Grundlagen und theoretischen Hintergründe des Forschungsprojektes. Zunächst wird der Begriff der informellen Phänomene definiert und erläutert. Anschließend wird auf Führung, Virtualität und damit einhergehend die Führung im virtuellen Rahmen eingegangen. Das Kapitel schließt mit einer detaillierten Erläuterung der Forschungslücke und des Forschungsziels ab.

2.1.1 Informelle Phänomene im organisatorischen Alltag

Unter einer informellen Organisation versteht man das emergent entstandene Regelwerk der Mitarbeitenden, das auf deren individuellen Verhalten, Normen und Wertvorstellungen, sowie sozio-kulturellen Hintergrund basiert (Miller & Form 1957: 32). Sie grenzt sich somit von der expliziten Ordnung der formalen Organisation ab (ebd.).

Unter dem Begriff Phänomene verstehen Schreyögg und Geiger (2016: 317) Orientierungsmuster, die neben der formalen Ordnung in Organisationen bestehen. Phänomene implizieren spezifische Überzeugungen, Werte und Symbole, die sich im Zeitverlauf entwickeln und das Handeln der Organisationsmitglieder informell prägen. So zeigen Statussymbole bspw. auf welcher hierarchischen Ebene sich eine Person befindet (ebd.: 74). Historisch wurden informelle Phänomene zunächst als störendes, sogar gefährliches Element der formalen Organisation betrachtet (Gutenberg 1983: 297). Die Bedeutung des Informellen wird zwar bereits durch die Hawthorne Experimente (beschrieben durch Roethlisberger & Dickson 1975) deutlich, ihr positiver Beitrag zum Unternehmenserfolg rückt jedoch erst nach und nach in den Fokus der Organisationsforscher*innen. Er wird dann bspw. durch Grün (1980: Spalte 886-887) als Ergänzungsfunktion, bzw. Substitutionsfunktion zur formalen Ordnung beschrieben. Im weiteren Verlauf beschreibt Luhmann (1995: 30) formale und informelle Ordnungen als zwei komplementäre Aspekte eines sozialen Systems, die sich nur analytisch trennen lassen. Informelle Phänomene sind entsprechend von hoher Bedeutung für Unternehmen und tragen, ebenso wie die formale Organisation, zur Erreichung des Unternehmenszwecks bei.

2.1.2 Theoretische Grundlagen der Führung

Ein weiterer zentraler Begriff in dieser Forschungsarbeit ist die Führung, welcher laut Weibler (2016: 22) bedeutet „(...) andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (22). Diese Definition betrachtet die soziale Funktion der Führung. Im Rahmen des Human Resource Managements beschreiben Oechsler und Paul (2019: 285) Führung darüber hinaus als „(...) die Gesamtheit aller personalwirtschaftlichen Gestaltungsentscheidungen zur Steuerung und Entwicklung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung (...). Hierunter fallen personalwirtschaftliche Systemelemente wie bspw. Zielvereinbarungssysteme, institutionalisierte Regeln des Mitarbeitergesprächs, Führungskräftebildungen, 360-Grad-Beurteilungen oder die von der Personalabteilung organisierte Mitarbeiterbefragung“ (285). Die Forschung zur Führung kann demnach sowohl soziale Aspekte untersuchen als auch Aspekte zur Funktion des Personalmanagements. Gemessen werden kann der Führungserfolg folglich anhand sozialer Kennzahlen, z. B. anhand der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, Fluktuation im Team, oder wirtschaftlicher Kennzahlen, z. B. das Einhalten von Zeit- oder Kostenvorgaben (ebd.: 289).

2.1.3 Virtualität und virtuelle Zusammenarbeit

Im Rahmen der voranschreitenden Digitalisierung werden viele Aspekte der Arbeit virtualisiert. Insbesondere gehen mit dem Begriff *Virtualität* vier zentrale Merkmale einher (Gibson & Gibbs 2006: 451). Mit der virtuellen Zusammenarbeit wird eine geographische Distanz zwischen Arbeitsorten verbunden, was die (nationale) Diversität innerhalb von Teams fördert. Darüber hinaus lässt sich die virtuelle Zusammenarbeit durch die elektronische Abhängigkeit der Kommunikation charakterisieren. Ein abschließendes Merkmal ist die strukturelle Dynamik, die beschreibt, dass dynamische Veränderungen ein dauerhafter Bestandteil der Virtualität sind, da feste Prozesse und Strukturen nicht mehr passend sind (ebd.). Virtuelle Teams werden in diesem

Kontext insbesondere durch zwei Merkmale gekennzeichnet: Ihre räumliche Distanz, also ihre geographische Ausbreitung, und ihre auf Technologie basierende Kommunikation (Bell & Kozlowski 2002: 22). Bei der Unterscheidung zwischen virtuellen Teams und Präsenz-Teams ist hervorzuheben, dass diese Ausprägung nicht als dichotome Variable in der Forschung genutzt werden kann, denn auch Präsenz-Teams können für eine effizientere Arbeits- und Zielerreichung virtuelle Kommunikationsmittel nutzen (Liao 2017: 650, Schaubroeck & Yu 2017: 636). Ebenso treffen sich virtuelle Teams gegebenenfalls für bestimmte Themen und Aufgaben in Person. Teams sind also stets auf einem Kontinuum zwischen nicht vorhandener und kompletter Virtualität einzuordnen (Kirkman & Mathieu 2005: 701-702). Bei der Forschung zu virtuellen Teams muss folglich in verschiedene Grade der Virtualität differenziert werden. Hochgradig virtuelle Teams verfügen, in Abgrenzung zu primär in Präsenz arbeitenden Teams, über spezifische Vor- und Nachteile. Als Vorteile führen Dulebohn und Hoch (2017: 569) die Maximierung des Fachwissens durch geografisch weit entfernte Expert*innen an sowie die Möglichkeit durch Nutzung verschiedener Zeitzonen eine 24/7-Produktivität zu erreichen. Zudem können Kosten bspw. durch die Minimierung von Geschäftsreisen, Umzügen und weiteren indirekten Kosten gesenkt werden. Als mögliche Nachteile führen Dulebohn und Hoch (ebd.) Kommunikations- und Kollaborationsschwierigkeiten innerhalb des Teams, sowie eine geringere Medienreichhaltigkeit durch die fehlende physische Präsenz an. Zudem sehen sie eine erhöhte Wahrscheinlichkeit für geringeres persönliches Engagement, Schwierigkeiten Vertrauen aufzubauen und Verantwortlichkeiten zu teilen sowie Isolationstendenzen. Darüber hinaus wird ein erhöhtes Niveau an sozialer Distanz zwischen den Team-Mitgliedern sowie Herausforderungen beim Überwachen und Managen von virtuellen Teams beschrieben (ebd.).

2.2. Forschungsstand

In diesem Kapitel wird der aktuelle Forschungsstand der in Kapitel 2.1 aufgezeigten Konstrukte der *informellen Phänomene, Führung* und *Virtualität* aufgezeigt und miteinander in Verbindung gebracht. Es werden Studienergebnisse zur *virtuellen Führung*, zu *informellen Phänomenen in der virtuellen Zusammenarbeit* sowie zu *informellen Phänomenen in der Führung* erläutert.

2.2.1 Virtualität und Führung

Abgeleitet aus diesen Vor- und Nachteilen der virtuellen Zusammenarbeit ergeben sich spezifische Chancen und Herausforderungen für die Führung von primär virtuellen Teams im Vergleich zur Führung eines Präsenz-Teams. Unter virtueller Führung ist die Führung eines virtuellen Teams zu verstehen. Die einschlägige Literatur ist sich einig, dass die virtuelle Führung vor besonderen Herausforderungen steht (Bell & Kozlowski 2002: 15; Hoch & Kozlowski 2014: 391; Liao 2017: 649). Im Gegensatz zu Präsenz-Teams, kann die Entwicklung von Beziehungen virtueller Teammitglieder nicht natürlich und organisch wachsen, sondern muss von der Teamführung mit Hilfe von computergestützten Kommunikationstools und der damit einhergehenden reduzierten Reichhaltigkeit sozialer Informationen proaktiv geleitet werden (Liao 2017: 649). Die Teamführung muss entsprechend mehr Zeit und Mühe aufwenden, um Aufgaben zu koordinieren und Teamprozesse zu erleichtern (ebd.). Durch den fehlenden Präsenz-Kontakt, die geografische Trennung und die teils asynchrone Kommunikation können Führungskräfte zudem schlechter tradiertes, hierarchisches Führungsverhalten anwenden (Hoch & Kozlowski 2014: 391). Findet jedoch ein übergreifender Führungsansatz Anwendung, welcher Elemente wie Begeisterung, Selbstverpflichtung und Vertrauen in den Mittelpunkt stellt, so können positive Effekte auf die Teamperformance gezeigt werden (Purvanova & Bono 2009: 343; Oechsler & Paul 2019: 316). Erste Studien zum Thema Vertrauen als spezifische Auswirkung von Emotionen zeigen, dass das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Führung im virtuellen

Kontext ist (u. a. Malhotra et al. 2007; Avolio et al. 2009; Albrecht & Albrecht-Goepfert 2012). Hierzu sind jedoch nicht eindeutige Studienergebnisse zu finden: Einerseits zeigen u. a. Wittchen et al. (2011) auf, dass die Entwicklung des gegenseitigen Vertrauens unter virtuellen Bedingungen erschwert wird. Weiterhin soll Vertrauen im virtuellen Kontext oft geringer ausgeprägt, bzw. zerbrechlicher sein und sich zeitlich verzögert entwickeln (Jarvenpaa & Leidner 1999; Bos et al. 2002). Andererseits erläutern Crisp und Jarvenpaa (2013) in Anlehnung an Meyerson et al. (1996) das Phänomen *swift trust*, welches ein sich rasch entwickelndes Vertrauensverhältnis im virtuellen Kontext beschreibt. Dazu führten sie eine Längsschnittstudie mit 68 Teams mit gleicher Teamgröße und gleichen Aufgaben unter quasi-experimentellen Bedingungen durch und kamen zu dem Ergebnis, dass sich in der virtuellen Zusammenarbeit Vertrauen schnell entwickeln kann, wenn normative Handlungen begleitend ausgeführt werden. Ob sich Vertrauen im virtuellen Kontext schneller oder langsamer als in der Zusammenarbeit in der Präsenz entwickelt, kann nach aktuellem Forschungsstand nicht abschließend geklärt werden, außer Frage steht jedoch, dass Vertrauen maßgeblich für den virtuellen Führungserfolg von Bedeutung ist (Kayworth & Leidner 2002).

Im Team können Führungskräfte zudem psychologische Sicherheit erzeugen, indem sie ihre eigene Fehlbarkeit einräumen und Teamarbeit betonen (Edmondson 2003: 1446). Dies ist gerade im virtuellen Kontext von hoher Relevanz, da durch ein psychologisch sicheres Kommunikationsklima negative Auswirkungen in der virtuellen Zusammenarbeit abgeschwächt werden können (Gibson & Gibbs 2006: 482-483). Ein Klima der psychologischen Sicherheit beschreibt dabei ein Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeitenden sicher fühlen ihre Meinung zu sagen, ohne zurückgewiesen oder bestraft zu werden und die gemeinsame Überzeugung teilen, dass das Team sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen (Edmondson 1999: 354, Baer & Frese 2003: 50). Es ist also ein Mechanismus, der mit dem Lernverhalten im Team in Zusammenhang gebracht wird, welches wiederum mit der Teamleistung zusammenhängt (Edmondson 1999: 379). Ein psychologisch sicheres Kommunikationsklima ist somit definiert als eine Atmosphäre innerhalb eines Teams, die durch offene, unterstützende Kommunikation, Redefreiheit und Risikobereitschaft gekennzeichnet ist (Gibson & Gibbs 2006: 455, Gibb 1961, Baer & Frese 2003, Edmondson 1999, 2003).

Abschließend lässt sich festhalten, dass die potenziellen Vorteile, die aus der Zusammenarbeit in einem vorwiegend virtuellen Team entstehen können, nur dann Entfaltung finden, wenn diese Teams effektiv geführt werden (Liao 2017: 648). So erfordern virtuelle Teams laut Cascio (2000) bessere Führungsqualitäten für bestehende Manager, einschließlich formeller und informeller Kommunikation, einen lösungs- und ergebnisorientierten Führungsstil, Agilität und Flexibilität, Leistungsmanagement und die Fähigkeit, effektiv zu delegieren.

2.2.2 Virtualität und informelle Phänomene

Die elektronische Abhängigkeit in der virtuellen Zusammenarbeit wird als Schlüsselmerkmal für diese Forschungsarbeit mit ihren spezifischen Ausprägungen in Abgrenzung zur Zusammenarbeit in Präsenz im Nachfolgenden skizziert. Insbesondere werden Unterschiede in der Kommunikation, die durch die Nutzung von Kommunikationstechnologien entstehen, aufgezeigt.

Grundsätzlich gilt Kommunikation nach Froschauer & Lueger (2020) als Schlüsselstelle sozialer Systeme. Menschen treten durch Kommunikation in eine wechselseitige Beziehung zueinander. Unabhängig von den kommunizierten Inhalten gibt die Art und Weise, wie und in welchem Kontext Kommunikation praktiziert wird, Auskünfte über soziale Systeme. Durch Kommunikation werden ausgewählte Informationen in Mittei-

lungen wie Sprache, Handlungen oder Zeichen übersetzt und für andere zugänglich gemacht. Um eine reibungslose Kommunikation gewährleisten zu können, bedient sie sich erwartungsstabiler Typisierungen, die sich in sozialen Kontexten als Regelsysteme etablieren. Daraus strukturiert sich soziales Handeln. Es ist bspw. gesellschaftlich bekannt, wie eine Begrüßung mittels Händeschüttelns normalerweise vor sich geht. Gleichzeitig kann in unserer Gesellschaft jedoch auch erkannt werden, was es bedeutet, wenn jemand seine Hand bewusst zurückzieht, z. B., dass er krank ist und niemand anstecken möchte (ebd.: 90-91).

Kommunikation kann zudem verschiedene Formen annehmen, so ist eine Besprechung, auch Sitzung, Konferenz oder Meeting genannt, eine spezielle Gesprächssituation. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass eine Gruppe zusammensitzt und Informationen austauscht (Seifert 2015: 9).

Insbesondere die informelle, spontane Kommunikation hilft Teammitgliedern dabei, den Überblick darüber zu behalten, woran die anderen Teammitglieder arbeiten (Kiesler & Cummings 2002: 67; Hinds & Mortensen 2005: 293-294). Darüber hinaus ist diese Kommunikationsart der Identifizierung und Lösung von Konflikten dienlich, da sie dazu beitragen kann, Missverständnisse rechtzeitig aufzuklären (Hinds & Mortensen 2005: 293-294).

Sarbaugh-Thompson und Feldman (1998) untersuchten, wie informelle, spontane Kommunikation zum gesunden Funktionieren virtueller Teams beiträgt. So betonen sie bspw. die Bedeutung gelegentlicher Gespräche als Mechanismus, die eigene Verfügbarkeit angemessen zu signalisieren und potenziell unangenehme soziale Interaktionen zu vermeiden (ebd.). Kiesler und Cummings (2002: 71) stellen fest, dass virtuelle Teams sich an die Kommunikationstechnologien anpassen. Diese Technologien ermöglichen lediglich den Austausch von Arbeitsinformationen ohne persönliche Kommunikation und ohne die Möglichkeit spontaner Kommunikation (ebd.). Aufgrund eines Mangels an realer Präsenz und des Mangels an gemeinsamen sozialen Rahmenbedingungen fördern diese Technologien jedoch nicht unbedingt die Kommunikation untereinander. Die Autoren betonen, dass der Kommunikationsstil in elektronisch aufrecht erhaltenen Arbeitsgruppen im Gegensatz zur Präsenz-Kommunikation weniger aufmerksam, weniger begleitend, weniger häufiger und mühsamer erfolgt (ebd.). Darüber hinaus hat die Wahl des Mediums und die Aufgabe, die es im Arbeitskontext zu bewältigen gilt, einen entscheidenden Einfluss auf die Kommunikation im virtuellen Kontext.

Das *Task-Media-Fit-Modell* von McGrath und Hollingshead (1994) untersucht, inwieweit das jeweilige Medium und die Aufgabe im Arbeitskontext zueinander passen. Dabei wird zwischen textbasierter, z. B. E-Mail, auditiven, z. B. Telefon, audiovisuellen, z. B. Videokonferenz und Präsenzkommunikation unterschieden. Livekommunikation per Video hat bspw. wenig Einbußen der Informationsqualität zur Folge. E-Mails hingegen sind asynchron und es fehlen visuelle oder auditive Hinweise, die den Lesenden einer E-Mail Hinweise zur Interpretation liefern (Schaubroeck & Yu 2017: 636-637).

Die *Media Richness Theory* schlägt auf Basis der Informationsqualität die effektive Nutzung eines Kommunikationskanals vor, indem die Reichhaltigkeit eines Mediums und die Mehrdeutigkeit einer Aufgabe aufeinander abgestimmt werden (Daft & Lengel 1986). Obwohl sie bereits in den 1980er Jahren entstand und später aufgrund unberücksichtigter Faktoren teils kritisch bewertet wurde, gilt sie nach wie vor als wegweisende Grundlage für Studien über sich ständig weiterentwickelnde Kommunikationstechnologie und Mediennutzungsverhalten (Ishii et al. 2019: 128-129).

Zahlreiche Studien der letzten Jahrzehnte haben zudem die Auswirkungen von Übertragungsverzögerungen, die bei der Verwendung von Kommunikationstechnologien auftreten, auf die Kommunikation untersucht (Schoenenberg et al. 2014; siehe auch: Brady 1968, 1971; Kitawaki and Itoh 1991; Hammer 2006; Guéguin et al. 2008; Egger et al. 2010). Einige Studien haben einen schwerwiegenden Einfluss der Verzögerungen auf die

Gesprächsstrukturen gezeigt (Brady 1968, 1971; Hammer 2006; Egger et al. 2010, 2012). So zeigt die Forschung, dass Übertragungsverzögerungen dazu führen können, dass die Gesprächspartner*innen als weniger aufmerksam, freundlich, aktiv, fröhlich, selbstwirksam, leistungsstrebend und selbstdiszipliniert eingestuft werden (Krauss & Bricker 1966; Schoenenberg et al. 2014: 486). Menschen, die virtuell miteinander sprechen, haben bspw. oftmals den Eindruck von ihren Gesprächspartner*innen häufiger unterbrochen zu werden (Schoenenberg et al. 2014: 486). Problematisch daran ist, dass eine Übertragungsverzögerung, die oftmals zu diesen Wahrnehmungen führt, als solche nicht identifiziert wird und es zu Irritationen in Gesprächen kommt (Brady 1971, zitiert nach Schoenenberg et al. 2014: 477). Über die spezifischen Merkmale der unterschiedlichen technologischen Kommunikationswege hinaus, gibt es aktuelle Erkenntnisse bezüglich der Nutzung von Videokonferenzen, die aufgrund ihrer hohen Praxisrelevanz nachfolgend kurz erläutert werden. Da Zoom einer der führenden Softwareanbieter für Videotelefonie ist, beschäftigt sich Bailenson (2021) mit dem Terminus der *Zoom-Fatigue* oder genauer *Zoom-Exhaustion & -Fatigue* (Fauville et al. 2021), der eine Ermüdung von Videokonferenzen beschreibt. Folgende Erklärungen für nonverbale Ursachen dieser Müdigkeit sind laut Bailenson (2021) anhaltende Blicke aus nächster Nähe, eingeschränkte körperliche Mobilität, ständiges Betrachten des eigenen Videoausschnitts und erhöhte kognitive Belastung für Sendende und Empfangende. Die Größe der Gesichter auf dem Bildschirm und somit die Nähe zu diesen sowie die anhaltenden frontalen Blicke von Kolleg*innen in Videokonferenzen sorgen für eine starke Hirnaktivität, da dies in der Präsenz eine Positionierung und ein Verhalten wären, das normalerweise engen (Zweier-)Beziehungen vorbehalten ist (ebd.: 2). Zudem sind Teilnehmende einer Videokonferenz oftmals wegen des Kameraausschnitts auf deren Plätze festgelegt, was zu weniger Bewegung und somit zu einer geringeren kognitiven Leistungsfähigkeit führt als bei Menschen, die sich bewegen (ebd.: 4).

Auch wenn die Medienreichhaltigkeit bei Meetings in Form von Videokonferenzen vergleichsweise hoch ist, stellen sie die Mitarbeitenden vor die Herausforderung, nonverbale Signale der Gesprächspartner*innen umfänglich zu erkennen und somit das Gesagte besser einordnen zu können. Das Gehirn ist in Onlinemeetings permanent damit beschäftigt, das eingeschränkte Blickfeld und somit die fehlenden Informationen zu kompensieren (Ferran & Watts 2008: 1565; Bailenson 2021: 3-4). Laut Ferran & Watts (2008) werden Personen in Videokonferenzen im Vergleich zur persönlichen Kommunikation eher von heuristischen Hinweisen beeinflusst. So wird weniger die Qualität der vom Sprecher vorgebrachten Argumente in der Virtualität sondern eher z. B. die Sympathie für den Sprechenden wahrgenommen. Dies ist auf höhere kognitive Anforderungen zurückzuführen, die Videokonferenzen an die Teilnehmenden stellt. Videokonferenzen sind folglich nicht mit persönlicher Kommunikation vergleichbar (ebd.).

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen persönlichen Meetings und virtuellen Meetings ist, dass Teilnehmende eines Onlinemeetings ihr Bild oftmals in einer Kachel angezeigt bekommen. Dies führt zu einer erhöhten Selbstaufmerksamkeit, die ähnlich wie beim Betrachten des eigenen Spiegelbildes oftmals eher kritisch ausfällt. Das eigene Selbstbewusstsein und die Interaktion mit anderen können dadurch beeinflusst werden (Miller et al. 2017; Bailenson 2021:1, 4-5).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass computergestützte Kommunikation sich von Kommunikation in Präsenz unterscheidet und mit spezifischen Herausforderungen verbunden ist.

2.2.3 Führung und informelle Phänomene

Im Zuge des Wandels der Führungsforschung in den vergangenen Jahren verliert das traditionelle, rationale Führungsverständnis immer mehr an Bedeutung. Neue Führungstheorien orientieren sich vermehrt an der

psychoanalytischen Führungssicht und erklären Führungsphänomene, wie alle anderen sozialen Phänomene auch, mit Hilfe von unbewussten psychischen Prozessen und den Emotionen der Akteure (Fotaki et al. 2012). Im Fokus stehen nicht mehr die Rationalität und die Formalität, sondern die Sicht auf Emotionen und somit die Bedeutung des Informellen.

Die Grundlage erfolgreicher Führung baut demnach auch auf ein breites Verständnis und Wissen zu Emotionen auf. In der Psychologie herrscht allgemeiner Konsens über die Tatsache, dass es grundlegende Emotionen gibt, die sogenannten Basisemotionen (Ortony & Turner 1990). Diese treten in allen Kulturen auf, wie der Emotionsforscher Paul Ekman untersucht hat, und zeigen sich in den gleichen Gesichtsausdrücken (Ekman & Friesen 1988). Paul Ekman (1982) unterscheidet sechs solcher Basisemotionen: zwei positive (Freude und Überraschung) und vier negative Emotionen (Angst, Traurigkeit, Wut und Ekel). Es existieren allerdings unterschiedliche Auffassungen darüber, welche Emotionen zu den Basisemotionen gehören. Nach Schmidt-Atzert (1996) gehören Traurigkeit, Freude, Ärger/Wut und Angst sowie Ekel, Scham und Überraschung dazu. Izard (1991) wiederum unterscheidet zehn Basisemotionen: Interesse, Schmerz, Ekel, Freude, Wut, Überraschung, Scham, Angst, Verachtung und Schuld.

Ungeachtet der Klassifikation von Emotionen stimmen Forscher weitgehend darüber überein, dass Emotionen sich aus verschiedenen Komponenten zusammensetzen. Dabei handelt es sich um eine subjektive Erlebniskomponente, die im deutschsprachigen Raum auch als *Gefühl* bezeichnet wird, um eine physiologische Komponente (Verhaltenskomponente), die sich in der Gestik und Mimik ausdrückt und um eine kognitive Komponente, bei der es um Bewertung geht (Scherer, Summerfield & Wallbott 1983). Im Alltag werden die Begriffe *Emotion*, *Gefühl* und *Stimmung* jedoch häufig synonym bzw. nicht trennscharf verwendet. Wird über Emotionen gesprochen handelt es sich häufig nicht um eine Basisemotion, sondern lediglich um eine der drei Komponenten, die aber auf eine zugrundeliegende Basisemotion zurückzuführen ist.

Das Wahrnehmen von Emotionen ist essenziell für eine erfolgreiche soziale Interaktion. Durch die richtige Interpretation des Emotionsausdrucks Anderer können Informationen dazu gewonnen werden, wie diese Person sich fühlt, welche Intentionen sie hat, wie diese eine Situation bewertet und auch in welcher Beziehung diese zu anderen Personen steht (ebd.).

Die Forschung zu dem Wirkungszusammenhang zwischen Emotionen und Führung nimmt daher eine immer wichtigere Stellung ein. Besonders hervorzuheben ist hier die langjährige Forschung von Daniel Goleman, der den Umgang mit Emotionen als eine elementare Führungsvariable benennt (Goleman & Boyatzis 2009: 56). In seinen Veröffentlichungen (Goleman 1996, 1998, 2000; Goleman & Emmerling 2003; Goleman & Boyatzis 2009) beschreibt er die Emotionen von Beschäftigten als eine wichtige Informationsquelle für Führungskräfte. Das emotionale Erleben von Mitarbeitenden habe einen signifikanten Einfluss auf ihr Handeln. Goleman zufolge liegt einer erfolgreichen Personalführung eine systematische Beobachtung und Analyse von emotionalen Wirkungszusammenhängen zugrunde. Durch dieses Wissen können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden durchdacht motivieren und zielgerichtet lenken, sodass positive Effekte auf die individuelle Arbeitsleistung der Mitarbeitenden herbeigeführt werden können. Die Leistung der Mitarbeitenden wiederum habe Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens. Folglich stellt die Einbeziehung der Emotionen von Mitarbeitenden in das Führungsverhalten eine wichtige Variable des Unternehmenserfolgs dar (ebd.).

Ein weiteres wichtiges informelles Phänomen in der Führung stellen Statussymbole dar. Gemäß des Kulturebenenmodells nach Schein (1984) sind Symbole zwar sichtbar, müssen aber interpretiert werden und sind auf Basis der zugrunde liegenden Wertvorstellungen verstehbar. Statussymbole sind somit Teil der informell

entstandenen Organisationsstruktur, die das Handeln ihrer Mitarbeitenden prägt und für gewöhnlich unbewusst erlernt sowie weitergegeben wird (Schreyögg & Geiger 2016: 317, 320-321). An Symbolen ist bspw. erkennbar, ob eine Kommunikation formal oder informal gemeint ist, dabei zählen Schriftlichkeit, Zahl und Stellung der Anwesenden, die Art, wie ein Thema eingeführt wird und die institutionalisierte Erwartungshaltung zu den Symbolen (Luhmann 1995: 286). Symbole und Artefakte spielen besonders bei der Kommunikation sowie auch der generellen Expression in Organisationen eine übergeordnete Rolle (Rafaeli & Pratt 2006). Es gibt zum einen physische Symbole, wie z. B. die Kleidung, die von den Mitarbeitenden getragen wird, den Sitzplatz oder der Besitz des aktuellsten Mobiltelefons. Zum anderen gibt es non-physische Symbole, wie z. B. den Firmenjargon und die Art und Weise der Begrüßung zwischen bestimmten Organisationsmitgliedern (Herrmann et al 2012: 79; Schreyögg & Geiger 2016: 322). Darüber hinaus gibt es weitere abgrenzende Benefizien, wie Titel, Dienstwagen, Größe und Ausstattung von Büros sowie der exklusive Zugang zu speziellen Einrichtungen, welche als Statussymbole fungieren können (Doppler & Lauterburg 2019: 160). In Bezug auf diese Forschungsarbeit ist herauszustellen, dass Statussymbole die Hierarchie einer Organisation widerspiegeln. Führungskräfte stellen durch diese ihren Rang im Unternehmen nach innen aber auch außen dar (Schreyögg & Geiger 2016: 74). Statussymbole dienen somit u.a. dazu Hierarchien sichtbar zu machen.

2.3 Forschungsziel

Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, gibt es jeweils eine ausgebaute theoretische Grundlage zu den Themen *informelle Phänomene*, *Führung* und *Virtualität* (siehe 2.1.1-2.1.3). Auch in Kombination sind diese Themen in der Forschung bereits teils zu finden (siehe 2.2.1-2.2.3), jedoch wurde eine Forschungslücke hinsichtlich der Kombination von informellen Phänomenen und der virtuellen Führung identifiziert. Die Frage, inwieweit informelle Phänomene im virtuellen Raum auftreten und durch die Führungskraft gestaltet werden können, bleibt bisher offen. Um sich dieser Forschungsfrage anzunähern, werden im Folgenden vier ausgewählte informelle Phänomene näher betrachtet, die auf Grundlage ihrer bereits bestehenden theoretischen Fundierung ausgewählt wurden und Forschungslücken zur virtuellen Führung aufweisen. Die vier Schwerpunktthemen sind: *Kommunikation*, *Meetingstruktur*, *Emotionen* und *Statussymbole*.

2.3.1 Kommunikation und virtuelle Führung

Wie unter Kapitel 2.2.2 aufgezeigt, existiert bereits eine Fülle an Forschungserkenntnissen zur virtuellen Kommunikation. Insbesondere der technologische Aspekt ist bereits gut ausgearbeitet. So gibt es eine Reihe von Erkenntnissen über die Eignung von Medien je nach Kommunikationsart, sowie ihre individuellen Hürden. Informelle Kommunikation im virtuellen Raum hingegen ist weniger gut erforscht und die Frage, inwieweit die Führungskraft hier Einfluss geltend machen kann, ist bisher unerforscht und soll in der Forschungsarbeit untersucht werden. Eine Frage, die sich hieraus ergibt, lautet entsprechend: Inwiefern können Führungskräfte die (informelle) Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit gestalten und welche Unterschiede im Vergleich zur Führung in Präsenz treten auf?

2.3.2 Meetingkultur und virtuelle Führung

Im Jahr 2020 löste die COVID-19 Pandemie, wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, einen drastischen Anstieg der Arbeit aus dem Homeoffice aus und damit verbunden eine steigende Anzahl an virtuellen Meetings in Form von Videokonferenzen. Wie in Kapitel 2.2.2 herausgearbeitet wurde, entsteht durch diesen Anstieg eine sogenannte *Zoom-Fatigue* (Bailenson 2021). Als Begründung für diese Erschöpfungserscheinungen werden vor allem technologische Gründe angeführt. Offen bleibt, ob auch die Häufigkeit der Meetings oder die

Art und Weise, wie Meetings durch die Führungskraft strukturiert und moderiert werden zu dieser Erscheinung beitragen. Fraglich ist zudem, inwieweit sich die informellen Phänomene in Meetings im virtuellen Kontext verändern bzw. inwieweit die Führungskraft darauf einen Einfluss hat. Diese Fragen sowie die Frage nach der Effizienz von virtuellen Meetings beschreiben eine Forschungslücke, die im Rahmen dieses Forschungsvorhabens adressiert wird.

2.3.3 Emotionen in der virtuellen Führung

Wie in Kapitel 2.2.3 herausgearbeitet wurde, haben Emotionen eine besondere Bedeutung in der Führung. Die Einbeziehung der Emotionen von Mitarbeitenden in das Verhalten von Führungskräften setzt jedoch voraus, dass diese auch die Möglichkeit haben, Emotionen wahrnehmen und richtig deuten zu können. Hier liegt die Vermutung nahe, dass die aktuell stark voranschreitende Digitalisierung und das damit einhergehende vermehrte Zusammenarbeiten in virtuellen Teams, diesen Prozess erschweren könnten. Zum einen stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Emotionen trotz räumlicher Distanz überhaupt erst wahrzunehmen. Zum anderen löst die neue virtuelle Arbeitsumgebung und der anhaltende Wandel vermehrt negative Emotionen und Unsicherheit bei Mitarbeitenden aus (Fisher & Ashkanasy 2000: 124), die möglicherweise von der Führungskraft adressiert werden müssen. Da Studienergebnisse zu diesem Wirkungsgefüge aktuell jedoch kaum vorhanden sind, soll diese Forschungslücke in der Forschungsarbeit bearbeitet werden.

2.3.4 Statussymbole und Hierarchien in der virtuellen Führung

Wie bereits in Kapitel 2.2.3 beschrieben, sind Statussymbole in jeder Organisationsform zu finden und ein spezifisches Element der sichtbaren Unternehmenskultur. Entsprechend könnten diese als informelle Phänomene auch eine bedeutsame Rolle bei der virtuellen Führung spielen und im virtuellen Rahmen vor veränderten Bedingungen stehen. So können Veränderungen bspw. „angestammte Privilegien, die aus der informellen Statushierarchie fließen, zerstören (z. B. Sitzordnung, Rederechte oder direkter Zugang zur Vorgesetzten)“ (Schreyögg & Geiger 2016: 74). Zudem können Merkmale, wie Statusverhalten, Kleidungsstil und Alter im persönlichen Kontakt offensichtlicher beobachtet werden als im Virtuellen, was möglicherweise weniger Informationen über Wissen und Sachkenntnisse einer Person vermittelt (Griffith und Neale 2001: 406). Statussymbole und Hierarchien könnten sich entsprechend in der virtuellen Führung verändern und einen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden haben. Da dieser spezifische Zusammenhang von der Forschung bisher jedoch noch nicht untersucht wurde, wird die Forschungslücke im Rahmen dieser Forschungsarbeit bearbeitet.

2.3.5 Ziel der Forschungsarbeit

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die vier beschriebenen Schwerpunktthemen *Kommunikation*, *Meetingkultur*, *Emotionen* und *Statussymbole* als informelle Phänomene in der virtuellen Arbeitswelt, in Bezug zur virtuellen Führung bisher nur unzureichend erforscht wurden. Die bereits unter Kapitel 2.3 beschriebene Forschungsfrage: „Inwieweit treten informelle Phänomene im virtuellen Raum auf und können durch die Führungskraft gestaltet werden?“ bleibt offen und soll im Rahmen der Forschungsarbeit beantwortet werden. Zudem soll die Führung in Präsenz mit virtueller Führung aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitenden verglichen werden.

Insgesamt ist es das Forschungsziel dieses Projektes, einen ersten qualitativen Einstieg in das Thema der *informellen Phänomene in der virtuellen Führung* zu liefern, um einen Teil der vorhandenen Forschungslücke

zu schließen. Die Studienergebnisse sollen Erkenntnisse liefern, welche informellen Phänomene in der virtuellen Führung auftreten bzw. fehlen und inwiefern dies in der Praxis relevant ist. Daraus lassen sich im Anschluss Handlungsempfehlungen für Führungskräfte ableiten, die ihre Mitarbeitenden in der Praxis teilweise oder auch komplett virtuell führen. Darüber hinaus sollen Ideen für weitere Forschung, sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur, gewonnen werden.

3. Methodische Aspekte des Forschungsvorhabens

3.1 Forschungsfeld und Sampling

Zur Ergründung der Forschungsfrage wurde sich für ein qualitatives Forschungsdesign entschieden. Durch das Prinzip der Offenheit bildet die qualitative Forschung die passende Möglichkeit zur Exploration der Forschungsfrage. Als Methode wurden Expert*inneninterviews gewählt, da diese die Erhebung von Primärdaten ermöglichen. Damit wurde eine gute Passung zur Fragestellung, eine hohe Aktualität der Daten sowie eine gute Datenqualität sichergestellt.

Um ein möglichst breites Spektrum an individuellen Merkmalen, wie Alter, Beruf, Teamzugehörigkeit und Grad der virtuellen Führung bei den Interviewpartner*innen abzudecken, wurde bei der Rekrutierung auf Diversität geachtet. Die Auswahl unter Berücksichtigung des beruflichen Werdegangs in Bezug auf vorherige Zusammenarbeit in Präsenz wurde bewusst breit gehalten. Jedoch weisen alle Führungskräfte mindestens seit einem Jahr Erfahrung in der virtuellen Führung auf, da der erste COVID-19 bedingte Lockdown in Deutschland im März 2020 startete. Lediglich F3 führt erst seit Beginn 2021 virtuell und stellt damit eine Ausnahme unter den interviewten Expert*innen dar.

Innerhalb der Interviewgruppe wurde nach Führungskräften und Mitarbeitenden unterschieden, da beide Perspektiven für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind. Um gesicherte Ergebnisse zu erzielen und einen möglichst umfassenden Eindruck zu bekommen, wurden insgesamt zehn halbstrukturierte Leitfadeninterviews in Form von Expert*inneninterviews durchgeführt. Insgesamt sind jeweils fünf Interviews mit (überwiegend) virtuell führenden Führungskräften und mit (überwiegend) virtuell geführten Mitarbeitenden durchgeführt worden. Nach dem Saturierungsprinzip ist jedes geführte Interview dann sinnvoll, wenn es einen zusätzlichen Informationsgewinn liefern kann (Helfferich 2011: 174–175). Eine größere Stichprobe führt nur dann zu einer größeren Validität der Ergebnisse, wenn die gezielte Fallauswahl zur Ausweitung des Untersuchungsbereichs und zur Vertiefung der Analysen führt (Kelle 2019: 500). In der vorliegenden Forschungsarbeit hat die Durchführung und Analyse der zehn Expert*inneninterviews, zuzüglich eines Probeinterviews, zu einem umfassenden Erkenntnisgewinn geführt, sodass die Durchführung weiterer Interviews als nicht notwendig erachtet wurde.

3.2 Feldzugang

Die erste Kontaktaufnahme zu den potenziellen Interviewpartner*innen, die aus dem Bekanntenkreis der Forschenden rekrutiert wurden, erfolgte zunächst via Telefon, E-Mail oder WhatsApp. Die Einladung zum Interview ist unter Anhang 1 zu finden. Die rekrutierten Personen erhielten die Information, dass die Forschenden zu dem Thema *virtuelle Führung* forschen. Das tiefere Erforschen der informellen Phänomene geschah implizit anhand der Kategorien *Kommunikation*, *Meetingkultur*, *Symbole* und *Emotionen* und wurde als Terminus bei der Rekrutierung nicht verwendet. Die Teilnehmenden wurden somit nicht vorab beeinflusst.

Aufgrund der nicht absehbaren Entwicklungen der COVID-19 Pandemie und der damit einhergehenden Kontaktbeschränkungen, wurden die Interviews virtuell mittels Videotelefonie durchgeführt und auditiv aufgezeichnet. Durch die Visualität mittels Kamera sollte trotz der fehlenden physischen Nähe eine vertrauensvolle und persönliche Gesprächsatmosphäre hergestellt werden. Da alle Interviewpartner*innen so ausgewählt wurden, dass sie aktuell mit computergestützter Technologie arbeiten und kommunizieren, war das Interview per Videotelefonie eine gute Alternative zum Gespräch in Präsenz. Es bestand damit einhergehend die Chance, eine erhöhte Bereitschaft der Teilnahme und der Selbstoffenbarung der Interviewten zu erreichen (Misoch 2019: 183). Zudem konnten Personen standortunabhängig und ohne einen erhöhten Kosten- oder Zeitaufwand befragt werden.

Das in Kapitel 2.3.2 beschriebene Problem der Zoom-Fatigue wurde zudem bei der Durchführung der Interviews berücksichtigt. Bei der Terminfindung wurde daher auf die Wünsche der Interviewten geachtet, um die Konzentration der Teilnehmenden zu gewährleisten und gesicherte Ergebnisse zu erzielen. In der Vergangenheit wurden von den Forschenden bereits qualitative Interviews mittels (Video-)Telefonie durchgeführt. Dies, sowie der sichere Umgang mit computergestützten Kommunikationsmitteln, gaben den Forschenden Sicherheit und halfen ihnen den Leitfaden strukturiert und authentisch anwenden zu können.

3.3 Beschreibung der Erhebungsmethode

Im qualitativen Forschungsansatz steht die detaillierte und umfassende Untersuchung offener Forschungsfragen an wenigen Untersuchungseinheiten im Fokus. Ziel des qualitativen Forschungsansatzes ist eine Gegenstandsbeschreibung samt Theoriebildung, wobei die erhobenen Daten interpretativ ausgewertet werden (Döring & Bortz 2016: 184). Laut Mayring (2016) liegen die gemeinsamen Grundsätze der qualitativen Ansätze in der Forderung stärkerer Subjektbezogenheit der Forschung, der Deskription und Interpretation der Forschungssubjekte, Untersuchung der Subjekte in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung und der Auffassung von der Generalisierung der Ergebnisse als Verallgemeinerungsprozess. Das Grundgerüst qualitativen Denkens sollte stets als Ergänzung und nicht als Alternative zum quantitativen Denken herangezogen werden (Mayring 2016: 19).

Als Variante des Leitfadeninterviews zählt die Methode Expert*inneninterview zu den qualitativen Forschungsmethoden. Dabei stehen die Perspektiven und Handlungsweisen der Expert*innen stärker im Fokus als die befragten Personen an sich (Flick 2016: 115). Über Interviews soll das Spezialwissen der Expert*innen zu einem Thema erlangt werden. Insgesamt eignet sich der Einsatz von Expert*inneninterviews, um ein soziales Feld, eine Gruppe oder eine Organisation anhand ihrer Struktur, ihrer Funktionsweise, ihrer Habitusformen, ihrem Orientierungsmuster, ihrer Werte und Sinnstrukturen, etc. zu untersuchen (Schirmer 2009: 194). Die Verwendung qualitativer Interviews ist laut Froschauer & Lueger (2020: 29) besonders in frühen Forschungsfragen sinnvoll, beinhaltet eine grob vorgegebene Thematik und räumt den befragten Personen somit einen weiten Gestaltungsspielraum ein. Das Expert*inneninterview fokussiert die Sichtweisen der befragten Personen und lässt eine Analyse derer sozialen Lebenswelt zu (ebd.: 30).

Basierend auf den theoretischen Grundlagen und Quellen der in Kapitel 2.3 erläuterten informellen Phänomene wurde anhand der Interviews deduktiv sowie induktiv geforscht. Zum Erhalt detaillierter Informationen aus dem Arbeitsalltag der Interviewten wurde ein halbstrukturiertes Leitfadeninterview durchgeführt. Der Leitfaden diente als Grundgerüst des Interviews und ermöglichte eine bessere Vergleichbarkeit der Antworten (Döring & Bortz 2016: 372). Der entscheidende Vorteil bei dieser Form des Interviews bestand darin, dass flexibel, je nach Gesprächsverlauf Nachfassfragen gestellt werden konnten. Diese dienten der Vertiefung und

dem besseren Verständnis des Gesagten. Offene Fragen ohne feste Antwortmöglichkeiten ermöglichten neben tiefstmöglichen Praxiswissen auch klare Aussagen über den Eindruck und die Emotionen der Befragten zu erhalten. Im Mittelpunkt des Interviews stand die Schaffung einer angenehmen Gesprächssituation, da eine offene Interviewführung dazu beiträgt, von dem oder der Gesprächspartner*in auch Informationen zu erhalten, die er oder sie zunächst nicht offen preisgegeben hätte (Schirmer 2009: 195).

Die Leitfadenerstellung und damit einhergehend die Entwicklung der Fragen für das Interview wurden mit Hilfe der *SPSS-Methode* nach Helfferich (2011: 182-189) vollzogen. Die Abkürzung SPSS steht für die vier aufeinander folgenden Arbeitsschritte *Sammeln, Prüfen, Sortieren* und *Subsumieren*. Im ersten Schritt wurden von allen Forschenden in insgesamt drei 20-minütigen Durchgängen so viele Interviewfragen wie möglich gesammelt, die für das Forschungsfeld relevant erschienen. Die verschiedenen Fragestellungen wurden einander jeweils nach den einzelnen Brainstorming-Runden vorgestellt und ohne Vorbehalte bezüglich Eignung oder Formulierung in einem gemeinsamen Dokument gesammelt. Im nächsten Schritt wurden die einzelnen Fragen laut vorgelesen und auf Eignung überprüft, aussortiert und teilweise umformuliert. Die verbliebenen Fragen wurden im dritten Schritt thematisch in zusammenhängende Kategorien sortiert oder als Einzelfragen kenntlich gemacht. Im vierten Schritt wurden die Fragen als inhaltliche Fragen in Form von Erzählaufforderungen oder konkreten Fragen, als Nachfassfragen und als Aufrechterhaltungsfragen umformuliert und in den finalisierten Interviewleitfaden subsumiert (in Anlehnung an Helfferich 2011: 182-185).

Es wurde jeweils ein Interviewleitfaden für die befragten Führungskräfte und einer für die befragten Mitarbeitenden verfasst (siehe Anhang 2 & Anhang 3). Zu beachten ist jedoch, dass die Interviewleitfäden sich inhaltlich kaum unterscheiden, sondern lediglich die Formulierung der Fragen auf die Zielgruppe angepasst wurde. Die Leitfäden bestehen aus vier Blöcken, welche aus dem bisherigen Forschungsstand abgeleitet wurden (*Kommunikation, Meetingkultur, Vertrauen und Emotionen* und *Symbole*) und einem Einleitungs- und Schlussteil sowie einem Block mit offen formulierten Fragen. Die Fragen zu den Konstrukten Vertrauen und Emotionen wurden aufgrund der inhaltlichen Nähe in einem Block zusammengefasst. Zum Nachlesen sind die Interviewleitfäden im Anhang I und II zu finden.

Weiterhin wurden die Interviewleitfäden durch einen Pre-Test in Form eines Probeinterviews mit einer Führungskraft überprüft und evaluiert. Anschließend wurden kleinere Veränderungen in der Formulierung einzelner Fragen vorgenommen und eine Definition der Begrifflichkeit *informelle Phänomene* mit aufgenommen, um diese bei Bedarf den Interviewten einheitlich nennen zu können. Aufgrund dessen, dass nur geringfügige Anpassungen in den Interviewleitfäden vorgenommen wurden und da die Antworten der interviewten Expertin sich als substantiell für die Forschungsfrage herausgestellt haben, wurde die Entscheidung der Inklusion des Probeinterviews in die Auswertung der Forschungsarbeit getroffen.

Wie in Kapitel 3.2 bereits beschrieben, erfolgte die Durchführung der Interviews per Videotelefonie. Vor Beginn des Interviews wurden alle Interviewten um ihr Einverständnis zur Tonaufnahme des Gesprächs gebeten. Das aufgenommene Tonmaterial diente als Basis für die anschließende Transkribierung der Interviews. Das Transkribieren der Interviews erfolgte anhand festgelegter Kriterien, die von Seiten des Lehrstuhls vorgegeben wurden. Die verfassten Transkripte sind dem Forschungsbericht in einem gesonderten Anhang beigelegt.

3.4 Beschreibung der Auswertungsmethode

Zur Auswertung der erhobenen Interviewdaten wurde sich der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) bedient. Anhand dieser werden Texte und anderes Kommunikationsmaterial detailliert, systematisch,

regel- und theoriegeleitet ausgewertet, um Rückschlüsse auf die Inhalte der Kommunikation ziehen und das Forschungsinteresse beantworten zu können (ebd.: 13).

Als Ausgangsmaterial für die Inhaltsanalyse dienten die Expert*inneninterviews, die anhand der vorgegebenen Transkriptionsregeln des Lehrstuhls verschriftlicht wurden. Anschließend wurde die Richtung der Analyse, also das Ziel und die genaue Fragestellung, festgelegt (Mayring 2010: 56-57). Darauf folgend wurde die Form der Inhaltsanalyse ausgewählt (ebd.: 63-66). Im sogenannten Strukturierungsverfahren wurden zunächst Kategorien definiert, Ankerbeispiele festgelegt und Kodierregeln formuliert (ebd.: 92). Danach haben die Forschenden das Material dem Verfahren entsprechend kodiert. Das Grundgerüst des Kategoriensystems konnte deduktiv aus den theoretischen Ansätzen und empirischen Befunden abgeleitet werden, welche bereits in die Leitfadenerstellung eingeflossen sind. Induktiv wurden kleinere Anpassungen an den abgeleiteten Kategorien vorgenommen und neue Kategorien identifiziert. Sowohl die Transkription als auch die Kodierung wurde von den Forschenden zunächst unabhängig voneinander durchgeführt, um die Güte der Studie zu erhöhen (ebd.: 117). Erst in einem zweiten Schritt kamen die Forschenden zusammen und haben ihre Ergebnisse zu jedem Interview gemeinsam diskutiert. Schließlich erfolgte die Zusammenfassung der Ergebnisse und die Interpretation dieser in Richtung der Forschungsfrage sowie die Sicherstellung der inhaltsanalytischen Gütekriterien (ebd.: 60, 116-122). Für die Auswertung und Kategorienbildung nach Mayring (2010) wurde das Computerprogramm *MAXQDA Analytics Pro* verwendet, welches den Studierenden von der Universität Hamburg kostenlos zur Verfügung gestellt wurde (Universität Hamburg 2021).

Ein wichtiger Standard empirischer Forschung ist die Einschätzung der Forschungsergebnisse anhand von Gütekriterien. Die traditionellen Gütekriterien quantitativer Untersuchungen sind jedoch größtenteils nicht auf qualitative Methoden übertragbar (Mayring 2016: 140). Daher benennt Mayring (2016: 144-148) sechs spezifische Gütekriterien zur Bewertung qualitativer Forschungsmethoden, an denen sich die geplante Forschungsarbeit orientiert. Die *Verfahrensdokumentation* beinhaltet die genaue Dokumentation des Verfahrens, damit die gewonnenen Ergebnisse nachvollzogen werden können (Mayring 2016: 144-145). Die *argumentative Interpretationsabsicherung* besagt, dass Interpretationen nicht bewiesen werden können, jedoch argumentativ begründet und in sich schlüssig sein sollten. Alternativdeutung sollten stets in Erwägung gezogen und überprüft werden (ebd.: 145). Bei der *Regelgeleitetheit* steht das systematische Vorgehen bei der Bearbeitung des Materials zur Analyse des Gegenstandes im Vordergrund, wobei der Analyseprozess in einzelne Schritte zerlegt wird (ebd.: 145-146). Die *Nähe zum Gegenstand* meint die Forschung in der natürlichen Lebenswelt der Beforschten, wobei die Erreichung einer Interessenübereinstimmung mit den Beforschten erreicht werden sollte (ebd. 146). Die *kommunikative Validierung* steht für die Betrachtung des Beforschten als denkendes Subjekt statt als Datenlieferant*in. Die Interpretationen sollten den Beforschten zum Abgleich nochmals vorgelegt werden, um die Gültigkeit der Ergebnisse zu überprüfen (ebd.: 147). Letztendlich dient die *Triangulation* für Fragestellungen unterschiedliche Lösungswege zu finden und Ergebnisse zu vergleichen, indem mehrere Datenquellen betrachtet und Analysegänge durchgeführt werden (ebd.: 2016: 147-148). Inwiefern die beschriebenen Gütekriterien in der vorliegenden Forschungsarbeit berücksichtigt werden konnten, wird in den Limitationen der Forschungsarbeit reflektiert (siehe 5.2).

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

4.1 Darstellung der Ergebnisse

Das nachfolgende Kapitel befasst sich mit der Darstellung der Ergebnisse, die hinsichtlich der in Kapitel 2 dargestellten Forschungsfrage unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen aus selbigem Kapitel aufgrund der elf geführten Interviews mit Führungskräften und Mitarbeiter*innen entstanden sind. Wie in Kapitel 3 erläutert, wurden die Expert*inneninterviews in ein einheitliches Codesystem überführt, welches in Anhang 4 vollständig abgebildet ist. Die Führungskräfteinterviews wurden dabei mit dem Buchstaben „F“ und den ergänzenden Nummern „1-5“, das Probeinterview mit einer Führungskraft mit den Buchstaben „PF“ und die Mitarbeiter*inneninterviews mit dem Buchstaben „M“ und den ergänzenden Nummern „1-5“ anonymisiert gekennzeichnet. Nach einer groben deduktiven Kategorienbildung der aus der Theorie abgeleiteten Kategorien *Kommunikation*, *Meetingkultur*, *Symbole* und *Vertrauen und Emotionen* wurden diese induktiv ergänzt. Zusätzlich wurden neue induktive Oberkategorien abgeleitet, die in Kapitel 4.1.4 näher erläutert werden.

4.1.1 Kommunikation

Gemäß der Forschungsfrage wurden unter der Oberkategorie *Kommunikation* die Hauptkategorien *Hemmschwelle*, *Medienreichhaltigkeit*, *Technikprobleme*, *Tools*, *Häufigkeit* und *Arten* bestimmt (Abb. 1), da sie sich als Hauptaspekte der Kommunikation im virtuellen Kontext herausgebildet haben.

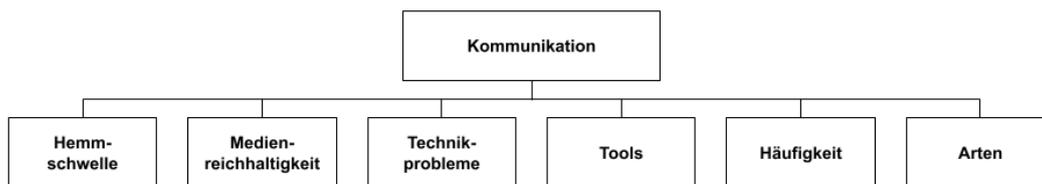


Abb. 1: Hauptkategorien zur Oberkategorie Kommunikation

Hemmschwelle

Die Hauptkategorie *Hemmschwelle* betrachtet das Zustandekommen von Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. In sechs der elf geführten Interviews wurde in der virtuellen Zusammenarbeit eine erhöhte Hemmschwelle beschrieben, eine Interaktion zwischen Mitarbeitenden und der jeweiligen Führungskraft herzustellen. Vier der sechs befragten Führungskräfte nehmen diese Hemmschwelle ihrer Mitarbeitenden wahr und führen Gründe bzw. bereits Maßnahmen dafür an, diese zu minimieren (F1, F3, F5 & PF).

„[...] was ich glaube, ist halt schon natürlich, dass die Hemmschwelle des Einzelnen wahrscheinlich größer ist. Oder man überlegt vielleicht eher 'Ist das jetzt den Anruf wert?' oder 'Stelle ich da jetzt wirklich einen Termin für ein?' Ist es nötig, wo man früher einfach schnell vorbeigelaufen wäre oder sich in der Küche getroffen hätte und das dann schnell angesprochen hätte. Also ich glaube, es kann schon für einzelne Personen Kommunikationshemmer sein.“ (F3, Abs. 79)

Laut PF führt diese *Hemmschwelle* zu einer durchschnittlich erhöhten Anzahl an Meetings, da für spontane Anliegen ebenfalls Termine eingestellt werden. Zum Führungsverhalten in diesem Zusammenhang betont F1, dass ein sensibles Agieren in Form eines Verständnisabgleichs mit den Mitarbeitenden erfolgen sollte, da Rückmeldungen dahingehend von den Mitarbeitenden spärlicher als in der Präsenz ausfallen. Die einheitliche Wahrnehmung der Führungskräfte, dass Hemmschwellen seitens der Mitarbeitenden die Kommunikation in

der virtuellen Zusammenarbeit beeinflussen, decken sich mit den Empfindungen zweier interviewter Mitarbeitenden (M3 & M4). So begründet M3 die vorhandenen Hemmungen damit, neu im Team zu sein und mangelnden visuellen Kontakt zu haben und konkretisiert dies anhand einer fehlenden persönlichen Ebene zu der Führungskraft. M4 empfindet es als schwierig, die Führungskraft bei spontan auftretenden Fragen zu kontaktieren, da nur beobachtbar ist, dass sich die Führungskraft durchgängig in Meetings befindet, wohingegen in Präsenz ein Blick in das Nachbarbüro verrät, ob die Führungskraft gerade telefoniert oder kurz ansprechbar ist. F5 berichtet von dem Format des *Fishbowl-Windows* zur Reduktion der Hemmschwelle:

„Und dann kann, können wir zu dritt an einem Dokument arbeiten und schalten uns gleichzeitig zusammen und lassen das Video halt einfach mitlaufen. Und wenn wir eine Stunde konzentriert vor uns hinarbeiten, sagt halt niemand was, ist auch in Ordnung. Aber man hat die Möglichkeit, ohne die Hemmung zu haben: "Ja, rufe ich den anderen deswegen jetzt an?" (F5, Abs. 58)

Medienreichhaltigkeit

Fünf der sechs interviewten Führungskräfte (F1, F2, F3, F5 & PF) und alle Mitarbeitenden führen an, dass sich die Qualität der Kommunikation mittels digitaler Tools im Gegensatz zur Kommunikation in Präsenz verändert hat. F1 betont die Wichtigkeit des Stimmen-Kontakts, um Abstimmungsprozesse ähnlich wie im Büro nicht ihrer Aussage nach umständlich über E-Mail oder Chat schriftlich vollziehen zu müssen. PF merkt an, dass sich gegenseitig ausreden zu lassen eingeschränkt im Gegensatz zur Präsenz funktioniert, weil die Körpersprache im Virtuellen begrenzt sei.

„Ja, wenn ich also beim Meeting sitze in der Präsenzveranstaltung und ich will was sagen, dann mache ich mich groß und beuge mich schon mal nach vorne. Das klappt virtuell nicht.“ (PF, Abs. 85)

F2 betont, dass das Dazwischenreden in der virtuellen Kommunikation durch mehr gegenseitige Rücksichtnahme seltener wird. Fünf der Befragten betonen die Wichtigkeit der Körpersprache und der Mimik (F2, F5, M1, M2 & M4) für eine reibungslose Kommunikation und bedienen sich teilweise der Kamerafunktion von Videotools (F2, F5 & M4). Gesprächspartner per Video zu sehen sei laut der Befragten vorteilhaft, um an der Mimik des Gegenübers dessen Emotionen und Reaktionen besser ablesen können (F5, M1, M2 & M4). Diese nonverbale Ebene diene als wesentlicher Teil der Kommunikation (M1). Zudem betont F2, dass es in der virtuellen Kommunikation schnell zu Missverständnissen bzw. zu einer verzerrten Wahrnehmung des Gegenübers kommen könne, wenn die Kamera nicht an ist.

„Und da kann es auch schon mal passieren, dass gerade jetzt durch dieses Virtuelle, wenn mal nur gesprochen wird, weil die Bandbreite wieder mal nicht ausreicht und das Mienenspiel nicht ausreicht, dann werden verschiedene Leute für eventuell unfreundlich gehalten, obwohl sie es in dem Moment gar nicht sind. Das ist also ein relativ wichtiger Aspekt.“ (F2, Abs. 74)

Besonders in Einzelterminen, wenn private Themen mit Mitarbeitenden besprochen werden, sieht F5 fast keine Abstufung in der virtuellen Kommunikation im Vergleich zu einem Präsenzgespräch.

„Und wenn ich da mal zwei, drei Stunden Einzeltermin habe, da ist auch Luft, um mal über Privates zu sprechen und sich so ein bisschen auszutauschen. Und ich habe das Gefühl, dass das eigentlich fast so gut funktioniert, wie wenn man zusammen in einem Büro sitzt.“ (F5, Abs. 106)

Insgesamt wird bei den Mitarbeitendeninterviews deutlich, dass bei M1, M2 und M3 Videotelefonie mit Kameranutzung überwiegend nicht verwendet wird und dass die Mitarbeitenden dies bedauern und es sich wünschen würden, da Unsicherheit entstehe (M3), Emotionen präferierter über Mimik ausgedrückt werden und Emojis nur eine begrenzte Möglichkeit des Ausdrucks der Emotionen beinhalten (M2). Alle Mitarbeitenden merken an, dass sie die Kommunikation in Präsenz präferieren, weil das Persönliche fehle (M1, M2, M3,

M4 & M5), es schwieriger sei, sich auszudrücken bzw. die eigenen Emotionen mit Mimik und Körpersprache schwerer zum Ausdruck gebracht werden können (M2 & M4), das Bild des Gegenübers fehle (M1 & M4) und Wertschätzung durch nonverbale Signale besser transferiert werden könne (M4), die Möglichkeiten, mehr mit Körpersprache zu gestikulieren oder etwas mit dem Finger zu zeigen eingeschränkt seien (M5) oder Gespräche mit dem Nachbarn nicht stattfinden können (M5), weil immer nur einer sprechen kann.

„Wir haben versucht eine virtuelle Weihnachtsfeier zu machen. Das lief allerdings auch nicht so gut [...]. Weil man sich nicht mit seinen Nachbarn unterhalten kann. Und es kann immer nur, egal wie viele Leute in diesem Meetingraum sind, es kann immer nur einer sprechen.“ (M5, Abs. 128)

Technikprobleme

Gerade in Bezug auf die Kameranutzung und Verbindungsqualität berichten acht der Interviewten (F1, F2, F3, F5, PF, M3, M4 & M5) von gelegentlichen Verbindungsproblemen in der virtuellen Zusammenarbeit. F5 merkt an, dass sich bei Diskussionen mit drei Personen häufiger gegenseitig ins Wort gefallen wird, weil die Gruppe noch nicht so groß ist, dass jeder Wortbeitrag angekündigt wird. F1 und F2 sehen Verbesserungsbedarf bei der Tonqualität, worüber hinaus F2 aber auch eine Verbesserung über die Zeit hinsichtlich der technischen Randbedingungen in der virtuellen Zusammenarbeit wahrnimmt. Technische Hindernisse führen laut F3 teilweise dazu, dass eine reibungslose Kommunikation gestört wird bzw. dass diese einen komplett arbeitsunfähig machen können. Die eigene Anstrengung in einem virtuellen Termin erhöhen sich durch technische Probleme laut F2 und F5 immens.

„Wenn dann bei irgendwem, der gerade dabei ist zu sprechen, das Bild einfriert. Also das ist so ein bisschen, wie mit dem Fahrrad gegen eine Mauer gefahren, so gerade Schwung aufgenommen und dann abrupt gestoppt und da merke ich schon, dass ist irrsinnig mühselig und das macht einen Zwei-Stunden-Termin so anstrengend wie einen Acht-Stunden-Termin.“ (F5, Abs. 174)

Tools

Die Befragten berichten über eine Vielfalt von Kommunikationstools, die in der virtuellen Zusammenarbeit genutzt werden. Dabei ist eine Nutzung von Videotelefonie-Tools, Telefon-Tools ohne Videofunktion, E-Mails und Chat-Tools sowie weitere Tools zur Dokumentation oder Projektmanagement-Tools genannt worden. Deutlich wird eine unterschiedliche Verwendung der Tools je nach Situation bzw. nach Angelegenheit. Von neun der elf Interviewten wird Microsoft Teams genutzt, jedoch sehr unterschiedlich bewertet. Sieben interviewte Personen schätzen die Funktionen von Microsoft Teams in der virtuellen Zusammenarbeit und bewerten das Tool entsprechend als positiv (F3, F4, F5, PF, M1, M4 & M5) während zwei Führungskräfte das Tool als *“penetrant, unübersichtlich und verzichtbar”* (F1, Abs. 50) und als *“fürchterliches Tool”* (F2, Abs. 80) empfinden.

Laut M4 trägt Microsoft Teams zur informellen Kommunikation bei, indem es die Kultur mit den vorhandenen Funktionen formt.

„Also Teams hilft auch so ein bisschen, einfach mal zwischendurch sich ein paar Scherze zu schicken oder sich zu irgendwas zu gratulieren, was man mitbekommen hat oder so. Und da finde ich Teams schon gut. Man sieht auch, wer gerade online ist, wer gerade nicht online ist. Das wird bei uns auch eigentlich ganz gut eingehalten, dass man jetzt Leuten, die gerade Mittagessen sind, nicht mit Nachrichten bombardiert. Das finde ich dafür ganz hilfreich.“ (M4, Abs. 45)

M5 betont, dass es zu Beginn der virtuellen Zusammenarbeit sehr viele Eingangskanäle gab und es generell einer Struktur für die vorhandenen Kommunikationstools bedarf (M5, Abs. 70). F1 und F5 berichten, dass parallel mit mehreren Tools zu arbeiten eine Herausforderung darstellt und entsprechend versucht wird während einer Kommunikation nicht den Kanal zu wechseln.

Häufigkeit

Die Frage, ob sich die Kommunikationshäufigkeit in Form von Meetings in der virtuellen Zusammenarbeit erhöht hat, bejahen F2, F3, F4 und PF eindeutig. PF bewertet die Anzahl der Meetings als zu viel, hält diese aber dennoch für notwendig. F3 merkt an, dass sie sich häufiger als zu Präsenzzeiten, oftmals ohne Pausen stundenlang am Stück in Terminen befindet und sie sich gestresst fühlt von dem „Termin-Schwall“ (F3, Abs. 69).

M4 gibt an, in der virtuellen Zusammenarbeit mehr Termine mit der Führungskraft zu haben, um die wegfallenden informellen Gespräche im Büro zu ersetzen. M1, M2 und M3 berichten über eine seltener stattfindende Kommunikation mit ihrer Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit und merken dabei an, dass die informelle Kommunikation mit der Führungskraft eingeschränkt sei.

„Es ist weniger geworden, weil wenn du in Präsenz warst, hattest du immer noch diesen Kontakt im Büro. Das kurze "Guten Morgen" oder irgendwie Sachen, die aufkommen und die man kurz bespricht. Das ist jetzt durch die virtuelle Führung weggefallen.“ (M3, Abs. 31)

Arten

Es wurde untersucht, inwieweit sich die informellen Phänomene in Meetings im virtuellen Kontext verändert haben bzw. inwieweit die Führungskraft darauf einen Einfluss hat und wie effizient virtuelle Meetings sind. Unter Arten der Kommunikation wurden daher in von der Führungskraft *geplante* und *ungeplante virtuelle Gespräche* unterschieden. Da sich Meetings anhand der Beschreibung der Interviewten als ein Synonym für geplante Gespräche und somit einen großen Teil der Kommunikation erwiesen haben, ist diese zuvor in der Theorie deduktiv aufgeführte Oberkategorie *Meetingkultur* in der Kategorie *geplante Gespräche* aufgegangen und beinhaltet zudem die Unterkategorien *Struktur* und *Regeln* (Abb. 2). Die geplanten Gespräche wurden neben der Meetingkultur in *Anteil persönliche Themen in fachlichen Meetings* und in *Persönliche Meetings* unterteilt, um den informellen Aspekt von Meetings herauszustellen.

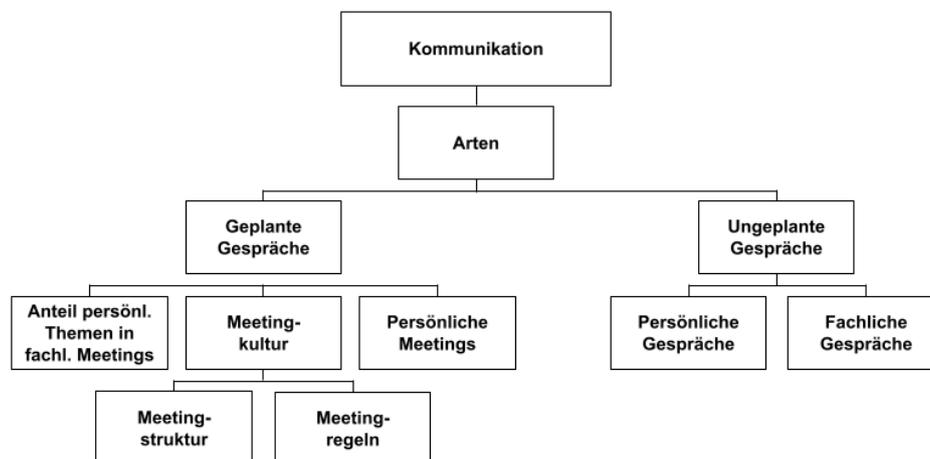


Abb. 2: Weitere Unterkategorien zur Hauptkategorie *Arten* in der Oberkategorie *Kommunikation*

Anteil persönliche Themen in fachlichen Meetings

F1 und F3 benennen den Anteil persönlicher Themen in Meetings als geringfügig und machen diesen von dem jeweiligen Zeitaspekt abhängig.

„ [...] , das schwankt wirklich stark von 100% bis gegen Null, wenn es eilig ist und jemand - alle unter Druck sind, ja dann ist man froh, wenn man das Wesentliche geklärt hat und weiter machen kann.“ (F1, Abs. 36)

F2, F4 und F5 empfinden den Anteil an persönlichen Themen in fachlichen Meetings als höher, vorausgesetzt es handelt sich um Einzelmeetings. Sie betonen, dass die Bedürfnisse des Mitarbeitenden dann im Fokus

stehen, wobei F5 und M1 den Anteil persönlicher und somit informeller Themen mit 20 - 30 % beziffern und F4 diesen Anteil auf über 50 % schätzt. Platziert werden diese informellen Gespräche an den Randzeiten eines Meetings (F5, M2 & M4).

„Wir haben Teamgespräche, wo immer am Anfang 10 Minuten oder so einfach ein bisschen gequatscht wird und sich ausgetauscht wird. Aber jetzt nicht forciert.“ (M4, Abs. 39)

Während PF eine Entwicklung dahingehend sieht, dass der Anteil an privaten Themen ihrer Mitarbeitenden in Meetings sich allmählich dadurch steigert, dass die Menschen offener dafür werden, mehr Persönliches preiszugeben, nimmt M2 eher einen Rückgang der persönlichen Kommunikation innerhalb der Zeit der virtuellen Führung mangels Themen wahr. Im Gegensatz dazu gab es aber Meetings, in dem das gesamte geplante Meeting für ein persönliches Gespräch genutzt wurde.

Meetingkultur

Die Meetingkultur hat sich laut F2 dahingehend verändert, dass spontane informelle Gespräche eher nicht in die virtuelle Zusammenarbeit übertragen werden können, weil der Arbeitstag komplett mit Meetings geblockt ist. Diese hohe Termindichte führt laut F3 zu einem unmittelbaren Einsteigen und abrupten Enden von virtuellen Meetings und wird als negativ für die Kultur und das eigene Wohlbefinden betrachtet. F3 bemängelt von ihren Mitarbeitenden eine „Konsumentenhaltung“ (F3, Abs. 142) in Meetings und fühlt sich durch die enge Termintaktung selber unvorbereitet in Meetings. Zudem moniert F3, dass es seit der virtuellen Zusammenarbeit keine Pausen mehr zwischen den Meetings gäbe und dass dies wünschenswert wäre. Während sich M1 von der Führungskraft eine moderierende Rolle in selbst einberufenen virtuellen Meetings wünscht und M3 und M5 ihre Führungskraft bereits als Moderator*in virtueller Meetings wahrnehmen, schreibt sich F1 als Führungskraft eine moderierende Rolle zu, um ausgewogene Redeanteile bei den Mitarbeitenden erreichen zu können und entsprechend die „Quasselköpfe“ (F1, Abs. 76) etwas zu bremsen. M2 äußert das Gefühl zu haben, dass Teilnehmende eines virtuellen Meetings oftmals nebenher andere Aufgaben erledigen. M4 bestätigt in virtuellen Meetings parallel weiter zu arbeiten.

„[...] da ich eben auch nur 15 Stunden die Woche arbeite, muss ich eben meine Zeit dann einfach einteilen und kann nicht bei jedem Meeting meine Zeit absitzen, wenn es vielleicht für mich gar nicht so relevant ist.“ (M4, Abs. 69)

M2 und PF bemerken eine zunehmende Unpünktlichkeit einiger Teilnehmender bei virtuellen Meetings, welches durch eine ausgeschaltete Kamera begünstigt wird. Fünf der sechs Führungskräfte (F1, F2, F3, F4 & F5) und drei der befragten Mitarbeitenden (M1, M4 & M5) nehmen die virtuellen Meetings als strukturierter, effizienter oder disziplinierter wahr. Für eine gute Meetingstruktur empfehlen drei Führungskräfte eine Agenda oder ein Protokoll, welches vorher von allen Teilnehmenden gelesen wird (F1, F4 & F5). F4 nimmt die eigenen Mitarbeitenden als fokussierter in virtuellen Meetings wahr, weil durch die Agenda mehr Struktur herrscht als in Präsenz.

„Also sie hat mehr Struktur und wahrscheinlich würde die Führung in Präsenz diese Struktur, also man kann sich etwas anschauen sozusagen, also ich glaube, wir werden dann auch Dinge übernehmen von der virtuellen Struktur in die Präsenz oder zumindest ins Hybride.“ (F4, Abs. 96)

M4 sieht virtuelle Meetings teilweise als effizienter an, findet jedoch die Moderation des jeweiligen Meetings ausschlaggebend. M5 und M1 bewerten die virtuelle Meetingkultur dahingehend als positiv, dass mehr Disziplin in Meetings erforderlich ist, weil zum einen das „Plaudern oft wegfällt“ (F3, Abs. 83) und zum anderen die Meetings kürzer sind.

„Auch da ist es so, dass es weniger so in die allgemeine Lamentierer-Dröhnerei abgeleitet. [...], ich empfinde es als besser. Also, es ist mehr Disziplin da.“ (M1, Abs. 111)

Fünf von sechs Führungskräften berichten von spezifischen Regeln für die virtuellen Meetings (F2, F3, F4, F5 & PF). Beispiele sind eine meetingfreie Mittagszeit (F2 & F5), das Heben der virtuellen Hand bei Wortmeldungen (F3, F5 & M5) sowie das generelle Stummschalten des Mikrofons (F3, F5, M3 & M5).

Persönliche Meetings

Fünf der sechs Führungskräfte haben Meetings eingeführt, in denen es nicht um fachlichen Austausch sondern explizit nur um den persönlichen Austausch im Team gehen soll (F1, F3, F4, F5 & PF). Beispiele sind das „10 Uhr Frühstückscafé“ oder „Blind Date zum Mittagessen“ (F1, Abs. 118), die „virtuelle Kaffeepause“ oder der „Open Door Termin“ (F3, Abs. 85). Es sei jedoch schwierig, den wegfallenden spontanen und informellen Austausch durch einen formal organisierten Termin zu ersetzen (F4 & F5).

„[...] haben auch probiert, Meetings irgendwie so zu planen, dass anfangs immer fünf Minuten für Small-talk sind und am Ende vielleicht auch nochmal. Da muss ich sagen, ich bin bis jetzt, ich finde alles brauchbar, aber ich bin mit noch keiner Art und Weise, das zu steuern, total happy.“ (F5, Abs. 56)

Bei den befragten Mitarbeitenden gibt es keinen regelmäßigen Termin, bei dem es bewusst um den persönlichen Austausch geht. M2, M3 und M4 würden sich einen solchen Austausch besonders zum besseren Kennenlernen der Kolleg*innen wünschen. Lediglich M5 gibt an, Persönliches nicht digital ersetzen zu wollen.

Ungeplante Gespräche

Laut F1 sind ungeplante Gespräche zu zweit, maximal zu dritt oder viert möglich, entfallen jedoch mit zunehmender Gruppengröße. Der „Flurfunk“ (M3, Abs. 155) im Büro an der Kaffeemaschine (F2), bei gemeinsamen Wegen wie zum Betriebsrestaurant (F1), in der Küche (M5) oder durch das Arbeiten auf einem Flur mit offenen Türen (M3), entfällt komplett. F3 bedauert es, dass die sogenannten Tür- und Angelgespräche wegfallen, nimmt aber gleichzeitig eine Steigerung der Effizienz wahr. M2 beschreibt, dass sich die informellen Gespräche reduziert haben und trotz technischer Möglichkeiten nicht formalisiert als feste Termine ersetzt werden. F2 spricht von einer Entwicklung, bei der am Anfang der virtuellen Zusammenarbeit Funkstille herrschte, wohingegen jetzt kurzfristig die Frage erfolgt, ob jemand fünf Minuten Zeit zum Sprechen oder für einen gemeinsamen virtuellen Kaffee hat. Laut F4 und M5 ist der Informationsfluss, der über informelle Kommunikation erfolgt, eingeschränkt und kann nur mit gezielten Meetingterminen aufrecht erhalten werden.

„Also ich würde eher sagen, dieses informellen Kommunikationswege, [...] das fällt weg, wenn man nicht aktiv Termine einstellt.“ (F4, Abs. 88)

PF versucht weiterhin spontan ansprechbar zu sein und beobachtet dahingehend auch einen Bedarf auf Seiten der Mitarbeitenden. Zudem fördern einige Führungskräfte (F1 & F2) den Austausch, indem bewusst bei Mitarbeitenden angerufen wird, um über die persönliche Ebene informiert zu bleiben. Zwei Mitarbeitende berichten davon, dass die jeweilige Führungskraft spontan anruft oder eine kurze Chat-Nachricht schreibt (M5) und empfinden es als positiv, dass „nicht immer alles so an diese Termine gebunden ist“ (M4, Abs. 41). Ungeplante persönliche und somit informelle Gespräche kommen laut F2 „in der virtuellen Führung einfach zu kurz“ (F2, Abs. 132), da sie nur dann entstehen, wenn man sowieso miteinander telefoniert. Sich gegenseitig anzurufen, um zu „plaudern“ (F3, Abs. 41), finde eher nicht statt und sei laut M2 auch nicht sinnvoll. Laut F1 kommen ungeplante persönliche Gespräche zustande, wenn reguläre Meetings zehn Minuten früher eröffnet werden. M4 merkt an, dass die persönlichen Gespräche gerade zum Ankommen in einem neuen Team gefehlt haben und diese Art der Gespräche vom gegenseitigen Bekanntheitsgrad abhängig sind.

„Also je länger ich die Leute kannte, desto mehr zwischenmenschliche Gespräche kamen auch auf.“ (M4, Abs. 39)

Die spontane Abstimmung von fachlichen Themen hat laut M1 in der virtuellen Zusammenarbeit mit der Führungskraft nicht nachgelassen. F3 und F4 rufen bei spontan auftretenden fachlichen Themen ihre Mitarbeitenden an. F4 hängt zudem die fachlichen Gespräche zu einem Termin möglichst an das Meeting im Nachgang heran und setzt es gleich mit einem Gespräch auf dem Rückweg von einem Termin in Präsenz, welches automatisch erfolgen würde.

4.1.2 Vertrauen und Emotionen (sowie Gefühle, Stimmungen und Bedürfnisse)

In Kapitel 2.2.3 wurde herausgearbeitet, dass Emotionen essenziell für eine erfolgreiche soziale Interaktion und erfolgreiche Führung sind. Im Laufe der Interviews stellte sich heraus, dass die Führungskräfte und Mitarbeitenden nicht über eine einheitliche Definition der (Basis-)Emotionen verfügen und diese immer wieder mit vermeintlichen Synonymen und unscharfen Begriffen vermischen. Deswegen wird die deduktive Kategorie *Vertrauen und Emotionen* (abgeleitet in Kapitel 3.3) um die Begriffe *Gefühle, Stimmungen* sowie *Bedürfnisse* erweitert.

Zeigen von Emotionen, Gefühlen, Stimmungen sowie Bedürfnissen

Um als Führungskraft die Emotionen, Gefühle, Stimmungen und Bedürfnisse (*EGSB*) der Mitarbeitenden wahrnehmen zu können, müssen diese zunächst in der virtuellen Zusammenarbeit gezeigt werden. F2, F4, PF und M4 geben an, dass sie versuchen, ihre Emotionen und Gefühle genauso zu zeigen, wie in der Zusammenarbeit in Präsenz. M1 und M2 erläutern jedoch, dass es ihnen schwerer fallen würde und schlechter gelänge.

Die *EGSB* werden virtuell verschieden übermittelt. Sieben der Befragten betonen, dass sie mündlich in Worten sagen, wie es ihnen gerade geht und ob sie bspw. gute oder schlechte Laune haben (F1, F2, F3, F4, M1, M2 & M3). F1 nutzt zudem bewusst neben der Sprache auch ihren Tonfall und F5, M1 und M5 berichten, dass sie in der Videotelefonie ihre *EGSB* via Mimik und Gestik mit Händen und Füßen zeigen würden, wenn ihre Kamera an ist.

„Also auch da würde ich wieder auf die Kamera zu sprechen kommen, weil ich finde es sehr schön, mit Gestik und Mimik arbeiten zu können, weil man ja oft Dinge, die man nicht in Worte fassen kann, doch irgendwie mit Händen und Füßen erklärt oder man durchaus gerade bei Leuten, die man auch schon mal persönlich getroffen hat, anhand der Mimik auch sieht ‚Was macht das gerade mit meinem Gegenüber?‘“ (F5, Abs. 112)

Drei Mitarbeitende heben hervor, dass das Zeigen von *EGSB* vor allem bei der Kommunikation per Telefon schwerfallen würde, weil Mimik und Gestik für den Gegenüber nicht ersichtlich sind (M1, M2 & M5). PF und M4 geben jedoch an, dass sie die Kamera manchmal bewusst ausmachen, um Mimik und Gestik und somit den nonverbalen Ausdruck ihrer Emotionen zu verstecken.

M2 hebt hervor, dass es in der virtuellen Kommunikation eher zu Missverständnissen komme, weil die *EGSB* im Gegensatz zur Präsenz nur eingeschränkt ausgedrückt werden könnten. M4 gibt entsprechend an, bewusst auf die Formulierung von Chat-Nachrichten und E-Mails zu achten, während M2 und M5 zum Zeigen ihrer *EGSB* gezielt GIFs und Emojis verwenden.

Wahrnehmen von Emotionen, Gefühlen, Stimmungen sowie Bedürfnissen

F2 sieht das Wahrnehmen der gezeigten *EGSB* ihrer Mitarbeitenden als ihre Hauptaufgabe an. Die Befragten können nicht einheitlich sagen, ob das Wahrnehmen von *EGSB* in der virtuellen Zusammenarbeit leichter,

schwieriger oder lediglich anders ist. F4 und M2 geben an, dass es der Führungskraft schwerer fallen würde, M2 ergänzt jedoch, dass es mit der Zeit besser geworden sei.

Zwei Führungskräfte erläutern, dass die Fähigkeit der Wahrnehmung der *EGSB* ihrer Mitarbeitenden abhängig von der eigenen Tagesform, den einzelnen Mitarbeitenden und der Art des Kommunikationskanals sei (F1 & F5). PF und M4 sagen hingegen, dass es auf die Führungskraft an sich ankomme, da jede Person unterschiedlich sei. Keine*r der Interviewpartner*innen gibt an, dass es leichter sei, die Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit wahrzunehmen.

Die Führungskräfte nehmen die *EGSB* ihrer Mitarbeitenden in der virtuellen Führung auf unterschiedliche Weisen wahr. Vier der sechs Führungskräfte geben an, dass sie außerhalb von Teammeetings gezielt Zweiergespräche suchen würden (F1, F2, F5 & PF).

„Schwieriger finde ich es in Team-Meetings. Wenn du dann acht, neun Leute hast, weil dann hast du halt nur so ein kleines Kamera-Fenster und man merkt zwar auch an der Stimme oder Art und Weise wie sich die Leute ausdrücken, ob da vielleicht was im Busch ist, aber, da fände ich schwieriger darauf einzugehen in der jeweiligen Situation, also auch da würde ich wahrscheinlich ein Einzelgespräch suchen danach, um diesen geschützten Raum zu schaffen.“ (F5, Abs. 114)

Zudem fragen die Führungskräfte gezielt und direkt (F2, F4, PF & M3) oder auch indirekt (M1 & M4), wie es ihren Mitarbeitenden geht. Vier der sechs Führungskräfte geben zudem an, dass sie die *EGSB* wahrnehmen, indem sie auf die Äußerungen, Feedback und Wünsche ihrer Mitarbeitenden achten würden (F1, F3 & F5). Zudem geben F1 und M4 an, dass einer Führungskraft die Wahrnehmung der Stimmung ihrer Mitarbeitenden dadurch erleichtert wird, dass im Vorwege eine physische Bekanntheit zwischen beiden bestand. Es werden mehrere Gründe genannt, wieso das Wahrnehmen der *EGSB* in der virtuellen Zusammenarbeit weniger gut funktioniert. Zum einen, weil der (zufällige) persönliche Kontakt, z. B. an der Kaffeemaschine oder auf dem Flur fehle (F1, F2 & M2). Zum anderen, weil die Führungskraft ihren Mitarbeitenden nicht mehr unmittelbar ansieht, wie es ihm oder ihr gerade geht (F2, F4, PF & M2) und der Stimmungsverlauf über den Tag nicht wahrnehmbar sei (F4). Besonders schwierig sei es, wenn die Führungskraft ihre Mitarbeitenden nicht gut kennt (M4).

Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden

M4 erläutert, dass bei einem guten Vertrauensverhältnis eine ehrliche Kommunikation der Emotionen stattfindet. Generell sind Vertrauen und das Zeigen sowie Wahrnehmen von *EGSB* nach den Informationen aus den Interviews eng miteinander verknüpft. Drei der sechs Führungskräfte geben an, dass sie das Vertrauen zu ihren Mitarbeitenden genauso aufbauen würden wie vorher (F3, F4 & F5). Dies bekräftigt M3. Zwei der Führungskräfte geben jedoch an, dass es schwieriger sei, ein Vertrauensverhältnis zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen (F2 & F3). Die Befragten nennen verschiedenste Möglichkeiten, wie sie als Führungskraft Vertrauen zu ihren Mitarbeitenden aufbauen, bzw. wie ihre Führungskraft zu ihnen als Mitarbeiter*in Vertrauen aufbaut. Sechs der Interviewten erzählen, dass die Führungskräfte, genau wie in Präsenz, persönliche Themen ansprechen würden (F3, F4, F5, PF, M4 & M5) und zudem (genauso wie bei dem Wahrnehmen der *EGSB*) fragen, wie es den Mitarbeitenden geht (PF, M2 & M4). Fünf der sechs Führungskräfte heben zudem hervor, dass die Vertrauensverhältnisse in der virtuellen Zusammenarbeit vorhanden sind, wenn es auch schon vorher persönlichen Kontakt und ein Vertrauensverhältnis in der Zusammenarbeit in Präsenz gab (F1, F2, F3, F4 & F5). Wenn dem nicht so sei, sei es schwieriger, Vertrauen aufzubauen.

„[...] wenn es viele neue Mitarbeiter in einem Team gibt, man ein Team ganz neu aufbaut oder als Führungskraft neu in ein Team kommt und es vorher nicht kannte, dann könnte ich mir vorstellen, dass es

schwerer langwieriger ist, um das Vertrauensverhältnis aufzubauen in der virtuellen Welt und es irgendwie einfacher wäre, man hätte vorher eine Präsenzzeit gehabt oder man hat eine hybride Welt, wo man beides hat.“ (F4, Abs. 67)

Vertrauen würde zudem in der virtuellen Führung aufgebaut, indem die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden eigenständiges und eigenverantwortliches Arbeiten zutrauen sowie Freiräume einräumen (F1, F2, M2 & M5). Des Weiteren gelingt der Vertrauensaufbau dadurch, dass sie ihre Mitarbeitenden nach deren Meinung fragen und mit in Entscheidungen einbinden (F3 & M2). F1 und F3 weisen zudem darauf hin, dass sie gelernt hätten, entspannt mit Fehlern umzugehen, um zu zeigen, dass auch sie mal welche machen. Dies passt zu der Meinung, dass sich die Führungskräfte authentisch und ehrlich verhalten sollten, um Vertrauen zu ihren Mitarbeitenden aufzubauen (F1, F4 & M5). Drei der fünf Mitarbeitenden geben an, dass für das Vertrauensverhältnis zu ihren Führungskräften wichtig sei, dass die Führungskraft immer für sie erreichbar ist (M3, M4 & M5). Zusätzlich sollte die Führungskraft Initiative zeigen und aktiv auf ihre Mitarbeitenden zugehen (F3 & M2).

4.1.3 Statussymbole und Hierarchien

Statussymbole machen die formellen Hierarchien in einer Organisation sichtbar, sind aber auch ein Indikator für informelle Hierarchien unter Kolleg*innen. Auch wenn es den Befragten teilweise zunächst schwerfiel, Statussymbole ihrer eigenen Organisation zu nennen, konnten schließlich alle eine Einschätzung zu dieser deduktiven Kategorie abgeben. Sechs der Befragten waren sich einig, dass Statussymbole in der virtuellen Arbeitswelt an Relevanz verloren hätten (F3, F4, F5, M2, M3 & M5) und nur eine Person gibt an, dass die Relevanz gleichgeblieben sei. F3 und F4 sind sich zudem einig, dass diese Abnahme als positiv zu bewerten sei. Passend zu der Wahrnehmung der schwindenden Relevanz der Statussymbole geben fünf der Befragten zudem an, dass die Sichtbarkeit der Hierarchien in der virtuellen Zusammenarbeit abgenommen hätte (F3, F4, M1, M3 und M5). F1 und F5 geben an, dass die Sichtbarkeit gleichgeblieben ist und lediglich M2 gibt an, dass die Sichtbarkeit zugenommen hat.

Einige Statussymbole fallen in der virtuellen Zusammenarbeit weg, wie z. B. das Austauschen von Visitenkarten (M5), die Parkplatzverteilung (F4), die Art des Händedrucks und wem zuerst die Hand geschüttelt wird (M5) oder die Sitzposition im physischen Meeting (F3 & F4).

„Wer sitzt wo im Meeting hat sich ja auch verändert. Das spielt bei uns im Team jetzt keine Rolle, aber in anderen Terminen mit Vorständen oder irgendwelchen Leuten, wer sitzt am Tisch Ende und solche Dinge, das gibt es halt nicht mehr. Ja, es sind ja da alle gleich sozusagen im Meeting. Das ist schon anders.“ (F4, Abs. 69)

In Bezug auf die IT-Ausstattung wird deutlich, dass Statussymbole in jeder Organisation sehr unterschiedlich und individuell sind. F2 lobt, dass die technische Ausstattung durch die COVID-19 Pandemie besser geworden sei und dadurch mehr Gleichheit in der Organisation herrscht, wohingegen für F1 die technische Ausstattung schon vor der Pandemie kein Statussymbol darstellte. Laut M2 werden nur die grundlegenden Gegenstände vom Arbeitgeber gestellt, wobei eigens angeschaffte und bessere IT-Ausstattungsgegenstände als ein Statussymbol angesehen werden. Die Relevanz der Kleidung hat in den meisten Arbeitsumfeldern (außer bei M1) in der virtuellen Zusammenarbeit abgenommen und sei, abgesehen von der Kleidung bei wichtigen Meetings (F4 & F5) legerer geworden (F3, F4, F5, PF & M5).

Andere Statussymbole haben sich vom Physischen hin zum Virtuellen verändert bzw. sind neu entstanden. Es sei bspw. nicht mehr sichtbar, welche*r Kolleg*in am längsten physisch im Büro präsent ist, es ist jedoch

für die Führungskräfte der Firma ein Statussymbol, wer den vollsten Terminkalender hat und besonders beschäftigt wirkt (F3). Zudem sei immer noch die Art des Arbeitsortes ein Statussymbol, welcher nun als physischer Hintergrund in der Videokonferenz sichtbar ist. Dieser wird von vielen Befragten als Hierarchieindikator wahrgenommen. Es würde bspw. auffallen, wenn eine hierarchisch höher gestellte Person im Einzelbüro sitzt (F2) bzw. überhaupt aus dem Firmenbüro arbeitet, während alle anderen Mitarbeitenden im Homeoffice arbeiten müssen (M2). Auch fällt auf, wer ein eigenes Arbeitszimmer zur Verfügung hat und wer in der Küche, im Schlafzimmer oder auf dem Dachboden arbeiten muss (F3, M2, M4). Zudem sei es wichtig, wie das Zimmer im Hintergrund eingerichtet ist oder ob der große Garten sichtbar ist (M2).

„Ich habe eher den Eindruck, dass so die verschiedenen Hintergründe in den Zimmern der einzelnen Personen eine viel größere Rolle gespielt haben im Laufe der Zeit. Also, dass ich gemerkt habe, dass z. B. bei einem Video-Meeting dann viel schneller auch der Raum irgendwann eingerichtet war oder dann Dinge im Bild zu sehen waren, die sonst so nicht zu sehen waren.“ (M2, Abs. 102)

In den Unternehmen von F5 und M4 wird ein (einheitlicher) virtueller Hintergrund im Videocall genutzt, um den physischen Arbeitsort als Statussymbol auszuhebeln. Vier Befragte geben an, dass der virtuelle Hintergrund an sich kein Statussymbol sei, sondern genutzt wird oder ungenutzt bleibt und zum Spaß machen oder zur Eröffnung von Gesprächen genutzt werden kann (PF, M1, M2 & M5).

Auch in der virtuellen Zusammenarbeit sind Hierarchien weiterhin wahrnehmbar, bspw. durch die Moderationsrolle der hierarchisch höheren Person (F1 & M1) oder dem jeweiligen Redeanteil einer Person (M1). Auch weisen vier Befragte darauf hin, dass sie trotz der fehlenden Sitzordnung immer noch wissen, welche Person welchen Titel trägt und mit am Meeting teilnimmt (F3, F4, M3 & M4). F2 merkt jedoch an, dass das Wahrnehmen von Hierarchien visuell in Videocalls durch gleich große Videoausschnitte minimiert wird.

„Also auf meinem großen Schirm Kamera tauchen irgendwie 16 kleine Bildchen auf. Und jeder ist gleich groß und jeder ist gleich wichtig und alle sind da. Und umgekehrt bin ich auch nur eins von 16 Bildchen.“ (F2, Abs. 116)

4.1.4 Induktive Kategorien

Im Laufe der Auswertung stellten sich einige neue Themen, welche sich aus der Literaturrecherche noch nicht ergeben hatten, als substantiell für die Beantwortung der Forschungsfrage heraus. Diese wurden im Leitfaden nicht oder nur indirekt thematisiert. Im Ergebnis wurden vier neue Oberkategorien induktiv während der Kodierung abgeleitet, die im Folgenden beschrieben werden.

Informelles Feedback

Im Laufe der Interviewführung wurde klar, dass es nicht nur formalisiertes Feedback oder Jahresmitarbeitendengespräche gibt. Stattdessen berichteten zehn der elf Befragten, dass häufig auch spontanes, also *informelles Feedback* gegeben wird. Lediglich M3 berichtet, dass in der virtuellen Zusammenarbeit keinerlei Feedback zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft stattfinden würde. Das informelle Feedback erfolge generell direkt mündlich (per Telefon oder Videocall) (F1, F2, F3, F4, F5, PF, M1, M2, M4 & M5), zusätzlich würden aber auch Emojis in Videokonferenzen (F3 & PF) oder E-Mails (F1) genutzt. Neben den Einzelgesprächen wird zudem gelegentlich auch Feedback in Teammeetings gegeben (F3, PF & M5). Das Feedback wird häufig wechselseitig gegeben, d. h. zum einen von den Mitarbeitenden an ihre Führungskräfte (F1, F2, F3, F4, F5 & M5) und zum anderen von den Führungskräften an ihre Mitarbeitenden (F1, F2, F3, F4, M2, M4 & M5).

Gegenstand des Feedbacks seien bspw. (fehlende) Handlungen der Mitarbeitenden (F3, PF & M1), Feedback zur Arbeitsleistung (M1 & M4) oder auch gegenseitige Fragen wie „Was kann ich jetzt für dich tun? War das

jetzt richtig für dich?“ (F2, Abs. 60). Zudem wird in den meisten Fällen sowohl positives (F1, F3, F5, PF, M1, M2, M4 & M5) als auch negatives Feedback gegeben (F1, F2, F3, F4, PF, M1, M2, M4 & M5).

„Meistens dann auch eben persönlich und direkt. Also irgendwie, wenn ich etwas gemacht habe und das ist gut oder schlecht gelaufen oder wie auch immer, dann sagt er mir meistens direkt was dazu oder ruft mich danach an. Also das passiert meistens sofort, aber das ist ungefähr so, wie es auch in echt auch passieren würde.“ (M2, Abs. 52)

Das informelle Feedback wird aus verschiedenen Gründen von den Mitarbeitenden und Führungskräften z. B. durch gesonderte Termine oder Agenden formalisiert. Zum einen, wenn es nicht mehr um kleine Themen geht, sondern größere Probleme angesprochen werden (F1 & F2). Zum anderen werden Feedbacktermine geplant, wenn die Führungskraft nicht erreichbar ist (F1) oder um sich genügend Zeit für das Feedback zu nehmen (M4).

Erreichbarkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden

In zehn der elf Interviews ist die Erreichbarkeit der Führungskräfte aber auch der Mitarbeitenden ein Thema, welches bspw. auch bereits in Kapitel 4.1.2 angeschnitten wurde. Sieben der Befragten stellen heraus, dass die Sichtbarkeit der Erreichbarkeit durch die virtuellen Tools gut sei, wobei sie sich primär auf die Statusfunktion von Microsoft Teams (z. B. gelb: abwesend, grün: erreichbar, etc.) beziehen. Sechs der Befragten bewerten diese Sichtbarkeit als positiv (F1, F5, PF, M1, M4 & M5), eine dieser Personen jedoch auch als negativ, da sie dadurch im Umkehrschluss besser überwacht werden kann (M1). Die einzige Person, die sich eine bessere Sichtbarkeit der Erreichbarkeit ihrer Führungskraft wünscht (M2), hat das Problem, dass keine Statusanzeigen wie bspw. in Teams zur Verfügung stehen. M1 und M5 kommen insgesamt zu dem Schluss, dass ihre Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit besser erreichbar ist als während der Zusammenarbeit in Präsenz.

„Man sieht immer, er ist da und er ist erreichbar oder auch nicht. Das war früher, als er nebenan saß, irgendwie noch anders aber da hinten ist er jetzt im Büro verschanzt aber eben über diese Kommunikationstools besser zu sehen.“ (M1, Abs. 97)

Es gibt jedoch auf Führungskräfte, die schlechter zu erreichen sind, weil es zahlreiche virtuelle Meetings gibt (F2 & M4) und F1 äußert sich negativ darüber, dass ihre Mitarbeitenden viel einfacher offline gehen können und somit nicht erreichbar sind, was im Büro in Präsenz nicht möglich wäre.

Sollten die Führungskräfte oder Mitarbeitenden nicht erreichbar sein, werden verschiedene Lösungswege genutzt. Die meisten schreiben die unerreichbare Person via Chat oder E-Mail mit ihren Fragen an oder bitten um einen Rückruf (F1, F2, F3, PF & M4). Andere stellen einen Termin zum Besprechen der Themen ein (F5) oder kontaktieren die unerreichbare Person zu einem späteren Zeitpunkt und sammeln bis dahin gegebenenfalls Themen (M3 & M5). F3 hat als Gegenmaßnahme für eine schlechte Erreichbarkeit virtuelle *Open-Door-Termine* für ihre Mitarbeitenden eingerichtet.

Physische Bekanntheit versus virtuelles Onboarding

Probleme mit dem virtuellen Onboarding wurden in acht der elf Interviews angesprochen und scheinen in der Praxis sehr präsent zu sein. Die Interviewten sind sich einig, dass digitale Führung und Zusammenarbeit gut funktioniere und eine gut eingespielte Kommunikation vorhanden sei, wenn man sich vor der virtuellen Zusammenarbeit schon eine Weile physisch und analog kannte (F1, F2, F4, F5, M2, M4 & M5). Sie begründen dies damit, dass dann bereits ein Vertrauensverhältnis entstanden wäre (F4 & F5). Wenn das Onboarding der neuen Mitarbeitenden oder Führungskräfte jedoch rein virtuell stattfindet, treten laut der Befragten verschiedene Probleme auf.

Die virtuelle Zusammenarbeit sei dann weniger persönlich oder sogar anonym, weil die zwischenmenschlichen Begegnungen fehlen (F2, F5 & M4). Die Befragten geben an, dass sie die neuen Personen nicht so gut lesen und verstehen könnten, weil sie die Mimik, Gestik und Kommunikationsweisen nicht richtig deuten könnten (F5, M2, M4 & M5). Zum einen gibt es einen höheren Gesprächsbedarf der neuen Mitarbeitenden, zum anderen fällt es schwerer in ein lockeres Gespräch zu kommen und die Gesprächssituationen sind steifer (F1). Dadurch sei es schwierig, ein vertrauensvolles Verhältnis aufzubauen (F5). F4 hebt hervor, dass es als neue Führungskraft besonders schwierig sei, oder wenn viele neue Mitarbeitende gleichzeitig ins Team kommen.

„[...] neue Leute zu integrieren funktioniert digital meiner Meinung nach nicht so gut wie analog. Auch wenn man den Kollegen etwas beibringt, finde ich das digital auch häufig sehr schwierig.“ (M5, Abs. 208)

Das Fazit von fünf Interviewpartner*innen ist der Wunsch, sich vor allem am Anfang ab und zu bewusst physisch zu treffen, also eine hybride Arbeitsstruktur zu haben, um ein persönlicheres Verhältnis und Vertrauen zueinander aufzubauen (F2, F4, F5, M4 & M5).

Anonymisierung von Mitarbeitenden und Führungskräften

In allen Interviews wurde berichtet, dass Mitarbeitende sowie Führungskräfte im Virtuellen anonymer bleiben könnten. Hierunter wird von den Befragten verstanden, dass sich Personen im Virtuellen besser verstecken können und somit weniger interagieren als im physischen Miteinander. Von den Befragten wurde es häufig als negativ empfunden, wenn sich das Gegenüber (bewusst) anonymisiert (F1, F3, PF, M1 & M4). M4 und PF merken jedoch an, dass sie selber die Anonymität gelegentlich nutzen und dies dann als positiv empfinden. F1 hingegen stört die eigene Anonymisierung, weil sie sich nicht so persönlich darstellen kann und dies für die eigene Arbeit hinderlich sei.

Die empfundene Anonymisierung des Gegenübers hat verschiedene Ursachen. Die häufigste ist, dass die Kamera nicht eingeschaltet wird (F2, F3, PF, M1, M2, M3 & M4). In diesem Fall sähe man nur die im Profil eingestellten offiziellen Bewerbungsfotos (M1) oder gar keines (M4) und es besteht die Möglichkeit sich, im Vergleich zu einem Meeting in Präsenz, jeder Zeit stumm zu stellen (F3). Anonymisierung entstünde zudem dadurch, dass Personen eigenständig und isoliert voneinander arbeiten, man sich nicht mehr täglich sieht und so das Persönliche verloren geht (F4, F5 & M5). Die Führungskräfte merken zudem an, dass sie ihre Mitarbeitenden schlechter wahrnehmen können (F1) und die introvertierten Mitarbeitenden sich noch weniger aktiv einbringen als zuvor (F2 & F3).

„Man kann sich stumm stellen, man kann das Bild wegstellen und dadurch kann man sich natürlich auch in gewisser Weise sozusagen anonymisieren und seine Meinung verstecken oder zurückhalten.“ (F3, Abs 61)

Des Weiteren trägt zur Anonymisierung bei, dass sich Mitarbeitende schneller ausloggen und Meetings verlassen können und dann für die Führungskräfte nicht erreichbar sind (F1 & F5). Zudem beklagen PF und M2, dass Kolleg*innen auch unauffälliger zu spät zu Meetings kommen können und es keine Konsequenzen gibt. Aus den Interviews ergeben sich nur vereinzelte Hinweise, wie der Anonymisierung entgegen gewirkt werden kann. F5 nutzt mit seinen Mitarbeitenden gelegentlich das Format des Fishbowl-Windows (siehe 4.1.1). M1 und M4 weisen zudem darauf hin, dass die Statusampel in Microsoft Teams mehr Sichtbarkeit schafft und so der Anonymisierung etwas entgegen wirkt.

4.2 Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend wird diskutiert, inwiefern sich die aufgeführten Ergebnisse dieser Studie in den bisherigen Stand der Forschung einordnen lassen und welche Schlüsse daraus in Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage gezogen werden können. Die Ergebnisse haben bereits aufgezeigt, dass informelle Phänomene in verschiedenen Ausprägungen in der virtuellen Zusammenarbeit beobachtet werden können und die Führungskraft einen maßgeblichen Einfluss darauf nehmen kann. Im Folgenden wird diskutiert, in welchen Bereichen informelle Phänomene besonders von der Führung in Präsenz abhebbar sind und wo sich diese bereits in der virtuellen Führung entwickelt haben.

4.2.1 Eingeschränkte Kommunikation und Termindichte als Indikatoren der Meetingkultur

In Hinblick auf die Forschungsfrage kann bestätigt werden, dass Führungskräfte die (informelle) Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit maßgeblich gestalten können. Es treten erhebliche Unterschiede im Vergleich zur Führung in Präsenz auf. Somit kann der bisherige Forschungsstand, der besagt, dass Kommunikations- und Kollaborationsschwierigkeiten in der virtuellen Führung vermehrt auftreten (Dulebohn und Hoch 2017: 569), bestätigt werden. Die erforschten informellen Phänomene werden nachfolgend diskutiert. Die überwiegend von Führungskräften genannte Kommunikationshemmschwelle in der virtuellen Zusammenarbeit weist auf ein Dilemma hin. Durch die vorhandenen Barrieren, spontan Kontakt zu der eigenen Führungskraft aufzunehmen, wird zunächst die Kommunikation eingeschränkt und findet weniger häufig informell statt. Entsprechend werden für jegliche Gesprächsanlässe, die in Präsenz informell am Arbeitsplatz geklärt wurden, Termine in den Kalendern der gewünschten Gesprächspartner*innen eingestellt, was zu einer hohen Termindichte führt. Da gerade Führungskräfte oftmals Zielpersonen eines gewünschten Gesprächstermins sind und in der Regel mehrere Mitarbeitende führen, erhöht sich ihre Termindichte. Dies führt zu einer mangelnden Vorbereitung von Online-Meetings, einem erhöhten Stressempfinden und einem geringeren Wohlbefinden der interviewten Führungskräfte. Die Termindichte erhöht wiederum die Hemmschwelle und die Möglichkeit, spontan in Kontakt zu treten. Die Mitarbeitenden sowie die Führungskräfte müssen die Wichtigkeit ihres Anliegens selbständig einschätzen, was dazu führen kann, dass eigene Themen unterbewertet werden und als nicht relevant genug für einen gesonderten Anruf abgetan werden. Gerade Führungskräfte, die eine erhöhte Termindichte in den Interviews angaben, sind gezwungen innerhalb der Termine zu priorisieren. Um pünktlich zu einem Anschlusstermin zu erscheinen, bedeutet dies oft einen direkten thematischen Einstieg in das Thema und abruptes Ende eines virtuellen Meetings, was die Kommunikation und die Beziehung untereinander verändert.

Wie in der Literatur beschrieben (Cascio 2000), sollte die Führungskraft auf formelle und informelle Kommunikation in der virtuellen Führung achten. Es fehlen in der virtuellen Zusammenarbeit gerade die persönlichen, ungeplanten Gespräche, die in der Präsenz zufällig entstehen, da einige Befragte angaben, kaum ohne fachlichen Grund den jeweils anderen zu kontaktieren. Gerade diese informelle Kommunikation trägt laut Literatur (Sarbaugh-Thompson & Feldman 1998) zum gesunden Funktionieren virtueller Teams bei. Mitarbeitende, die fachlich mit ihrer Führungskraft zusammenarbeiten, haben eine erhöhte Chance, an den Randzeiten oder generell in einem fachlichen Meeting auch über persönliche Themen zu sprechen und so eine bessere Beziehung zu der Führungskraft aufzubauen. Dies kann zu einer erhöhten Motivation und einer besseren Performance beitragen. Wenn informelle Gespräche nicht an den Randzeiten von Meetings zufällig oder geplant stattfinden, nehmen diese in der virtuellen Zusammenarbeit ab, da sie größtenteils formalisiert und häufiger depriorisiert werden. Weniger ungeplante Gespräche führen, wie in der Literatur beschrieben

(Kiesler & Cummings 2002: 67; Hinds & Mortensen 2005: 293-294), zu weniger Informationsaustausch und somit zu einer Minimierung der persönlichen Ebene. Dies wiederum erschwert gerade neuen Mitarbeitenden die Möglichkeit, einen persönlichen Zugang zu der Führungskraft oder zum Team zu finden. Das Einstellen und Gestalten von persönlichen Meetings, bei denen es nicht um Fachliches geht, stellt die Führungskräfte vor neue Führungsaufgaben. Nach Aussagen der Interviewten, deutet alles auf ein Herumexperimentieren mit informellen Meetings hin, mit dem Ziel, einen möglichst authentischen Gesprächsfluss zu erreichen. Eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft in der virtuellen Führung besteht darin, aufgrund des fehlenden physischen Kontakts, die persönliche Ebene zu allen Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten und besonders diejenigen, mit denen zeitweise keine Meetings aufgrund von thematischen Überschneidungen stattfinden, regelmäßig auch ohne sachlichen Grund zu kontaktieren. Zudem sollten Führungskräfte dynamisch Prozesse in der virtuellen Führung anpassen und sich somit innovativ zeigen. So können persönliche Meetings, wie bspw. virtuelle Kaffeepausen erfolgversprechend sein, jedoch unter Umständen das gewünschte Ziel verfehlen einen regen Austausch untereinander herzustellen, um die informelle Kommunikation zu steigern. Das Ableiten von Maßnahmen, die individuell zu dem/der jeweiligen Mitarbeitenden und dem gesamten Team passen, sollte erfolgen. Zudem sollten Hemmschwellen der Mitarbeitenden in der virtuellen Führung thematisiert und abgebaut werden, indem eigene Hemmschwellen berücksichtigt und eine authentische, spontane Kommunikation vorgelebt wird. Um die Termindichte zu reduzieren, sollte die Terminkoordination der Führungskräfte nach Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit bestenfalls selbstbestimmt und abgegrenzt erfolgen.

4.2.2 Verzernte Wahrnehmung durch begrenzte Medienreichhaltigkeit

Die unterschiedliche Nutzung von Kommunikationstools führt zu einer in der Literatur beschriebenen reduzierten Reichhaltigkeit sozialer Informationen (Liao 2017: 649), was laut der Befragten, die virtuelle Zusammenarbeit zusätzlich erschwere. Bezugnehmend auf die beschriebene *Zoom-Fatigue* (Bailenson 2021) unterstrichen die Befragten, die überwiegend Videotelefonie nutzen, dass Mimik, Gestik und Körpersprache nur eingeschränkt sichtbar seien und dass sie aufgrund dessen Präsenztreffen bevorzugen würden. Das unter 4.2.1 wahrgenommene gegenseitige Unterbrechen der Gesprächspartner*in wird in den Interviews mit der eingeschränkt wahrnehmbaren Körpersprache des Gegenübers, also einer fehlenden Medienreichhaltigkeit begründet. Diejenigen, die weitestgehend ohne Video kommunizieren, wünschen sich diese Möglichkeit, um die Reaktion des Gegenübers besser ablesen zu können. Mit diesem Wunsch einher geht vermutlich die Intention, auch selber in der Kommunikation anhand von Mimik und Gestik stimmiger und authentischer wahrgenommen zu werden und weniger Missverständnisse zu erzeugen. Gleichzeitig ist erkennbar, dass mehr Führungskräfte als Mitarbeitende angeben, die Kamerafunktion in Meetings zu nutzen, was auf eine mangelnde Eigeninitiative oder eine weitere Hemmschwelle der Mitarbeitenden hindeuten könnte. Hervorzuheben ist, dass die Tools von den befragten Personen als unterschiedlich reichhaltig wahrgenommen wurden, die Unternehmenskultur jedoch die Nutzung anhand von Aufgaben und Themen beeinflusst.

Bei Gruppenmeetings wurde ein erheblicher Mangel an Informationen hinsichtlich der Wahrnehmung von Körpersprache empfunden sowie darauf hingewiesen, dass das Gesagte falsch eingeschätzt werden könnte. In der Literatur gaben McGrath und Hollingshead (1994) an, dass die Livekommunikation per Videotelefonie wenig Einbußen der Informationsqualität zur Folge habe. Dies konnte in Bezug auf Gruppenmeetings nicht bestätigt werden, in den Interviews wurde jedoch deutlich, dass sich dies bei virtuellen Eins-zu-eins-Gesprächen bestätigt und kaum eine schlechtere Informationsqualität wahrgenommen wurde.

Die in der Kommunikationstheorie aufgeführte erwartungstabile Typisierung, aus denen sich soziales Handeln strukturiert, muss in der virtuellen Zusammenarbeit neu erlernt und angewendet werden, da es bei einer Übertragung aus der Präsenz sonst zu Fehlinterpretationen kommen kann (Froschauer & Lueger 2020). Das abrupte Enden eines Termins (siehe 4.2.1) gepaart mit einer fehlenden oder eingeschränkten Möglichkeit Mimik, Gestik und Körpersprache wahrnehmen zu können, kann unfreundlich wirken (Krauss & Bricker 1966; Schoenenberg et al. 2014: 486) und persönlich genommen werden, obwohl es unabhängig von dem jeweiligen Gesprächspartner ausschließlich mit der Termindichte und dem Anspruch nach Pünktlichkeit einhergeht.

Eine sich daraus ableitende Handlungsempfehlung für Führungskräfte ist eine Meetingkultur zu etablieren, bei der technische Kommunikationsmöglichkeiten ausgeschöpft werden und das Video stets eingeschaltet wird. Des Weiteren sollten Führungskräfte dies vorleben und die Vorteile explizit thematisieren. Zudem sollten nicht zu viele Tools gleichzeitig verwendet werden, wenn sie keine aufeinander aufbauende oder ergänzende Funktion haben.

4.2.3 Entwicklung der Meetingkultur

Den Eindruck zu haben, von ihren Gesprächspartner*innen in der virtuellen Kommunikation häufiger unterbrochen zu werden (Schoenenberg et al. 2014: 486), bestätigen die Interviewten. Als möglichen Grund für das sich gegenseitig Unterbrechen werden keine möglichen Übertragungsverzögerungen (siehe Kapitel 2.2.2) genannt, sondern ein rücksichtsloses Verhalten der Beteiligten angenommen, welches sich allmählich positiv verändert. Die Meetingkultur wird laut den Befragten als dynamisch und effizient dargestellt, indem die Gesprächspartner*innen in virtuellen Meetings als mittlerweile rücksichtsvoller im Umgang miteinander eingeordnet werden und es zu weniger Unterbrechungen kommt. Zudem laufen Meetings bei vielen der Befragten sehr strukturiert mittels Moderation und Agenda ab, was diese sehr effizient erscheinen lassen. Gleichzeitig geht die wahrgenommene Effizienz in Meetings mit einem Wegfall oder einem Rückgang persönlicher Themen einher, was je nach Bekanntheitsgrad untereinander langfristig zu einer persönlichen Entfremdung führen könnte. Die in der Literatur (Kiesler und Cummings 2020: 71) dargestellte Anpassung virtueller Teams an Kommunikationstechnologien bestätigt sich in den Interviews, indem die Befragten angeben, gewisse Tools, wie primär Microsoft Teams mit den vorhandenen Funktionen, wie z. B. der Kameraaktivierung oder der Handheben-Funktion zu nutzen und darin die Vorteile zu sehen, die Reaktion des Gegenübers besser wahrnehmen zu können und strukturiert den Dialog zueinander zu verbessern. Zudem kann jedoch anhand der Interviews auch beobachtet werden, dass die Kommunikationstools sich auch umgekehrt an die Bedürfnisse eines virtuellen Teams anpassen und dahingehend weiterentwickelt werden. Als Beispiel stellt Microsoft Teams mittlerweile Icons zur Verfügung anhand derer Führungskräfte oder Mitarbeitende Feedback geben oder Gemütszustände ausdrücken können, ohne sich verbal zu äußern, was in einer größeren Runde die Spontaneität eines Beitrags gewährleistet. Dieses Phänomen hat sich im Gegensatz zu dem Forschungsstand, dass Technologien lediglich den Austausch von Arbeitsinformationen ohne persönliche oder spontane Kommunikation ermöglicht (ebd.) verändert. Die Möglichkeit der spontanen Kommunikation ist laut der geführten Interviews vorhanden und wird zunehmend genutzt, jedoch wie in Punkt 4.2.1 dargestellt durch eine hohe Termindichte erschwert. Dass der Kommunikationsstil laut der zuvor genannten Literatur im Virtuellen weniger aufmerksam, weniger begleitend, weniger häufig und mühsamer erfolgt bestätigt sich dahingehend, dass in Meetings, die laut dieser Forschungsarbeit als überwiegende Kommunikationsmöglichkeit genutzt

werden, andere Aufgaben erledigt werden, um die eigene Zeit möglichst effizient zu nutzen. Mühsamer erfolgt die Kommunikation hauptsächlich aufgrund der in 4.2.1 beschriebenen Kommunikationshemmschwelle. Zudem betonten zwei Befragte, dass ihnen bei Technikproblemen ein virtueller Termin um ein Vielfaches mühsamer erschien.

Entscheidend ist in der Kommunikation die Wahl des Mediums (siehe 4.2.3), wobei die Interviewten nur geringfügig nach Aufgaben unterschiedliche Tools nannten und sich hauptsächlich übergeordnet für Videotelefonie mit aktivierter Kamera aussprachen. Das Aktivieren der Kamera gilt genau wie das Stummschalten und Handheben als überwiegend implementierte Meetingregel. Darüber hinaus werden informelle Regeln in der Meetingkultur beachtet, z. B., dass keine freien Slots in der Mittagszeit genutzt werden, wenn der gewünschte Gesprächspartner sich permanent in Terminen befindet. Die Meetingregeln sind bei keiner der befragten Person erkennbar festgeschrieben, was stets zu einer eigenen Interpretation und somit zu Missverständnissen führen kann. Empfehlenswert für die Führungskraft wäre entsprechend eine Sichtbarmachung der Meetingkultur und damit einhergehend ein festgelegtes einheitliches Regelwerk für Meetings generell.

4.2.4. Das Wahrnehmen von EGSB als wichtige Führungsaufgabe zum Vertrauensaufbau

Ähnlich wie in der Wissenschaft (siehe 2.2.3) keine Einigkeit über Art und Anzahl von Emotionen herrscht, war auch bei den Interviewten keine trennscharfe Verwendung der Begriffe *Emotionen*, *Gefühle*, *Stimmungen* und *Bedürfnisse* beobachtbar, weshalb sie als EGSB zusammengefasst wurden (siehe 4.1.2). Um EGSB als Führungskraft wahrnehmen zu können, müssen diese für sie sichtbar werden. Wie in 4.1.1 dargestellt und in 4.2.1 diskutiert, verändert eine bestehende Hemmschwelle und Unsicherheit der Mitarbeitenden die Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit, was wiederum dazu führt, dass die EGSB nicht deutlich zum Ausdruck gebracht werden. Entscheidend für das Zeigen der vorhandenen Emotionen ist der Aufbau eines guten Vertrauensverhältnisses zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft, welches durch die eingeschränkte Kommunikation und durch die verminderte Anzahl und Intensität persönlicher Gespräche (siehe 4.2.1) erschwert wird.

Die Ergebnisse der Interviews können die Studienergebnisse von Wittchen et. al. (2011), Jarvenpaa & Leidner (1999) sowie Bos et al. (2002) entsprechend bestätigen, dass die Entwicklung des gegenseitigen Vertrauens unter virtuellen Bedingungen erschwert wird und sich Vertrauen im virtuellen Kontext oft zeitlich verzögert entwickelt. Die Entwicklung eines *swift trust* (Crisp und Jarvenpaa 2013 in Anlehnung an Meyerson et al. 1996) hat sich hingegen nicht gezeigt. Zusätzlich ist das Wahrnehmen der EGSB der Mitarbeitenden für die Führungskräfte aufgrund der in 4.1.1 dargestellten und in 4.2.2 diskutierten eingeschränkten Medienreichhaltigkeit insbesondere in virtuellen Gruppenmeetings erschwert.

In Bezug auf die Forschungsfrage, ob den Führungskräften das Wahrnehmen der Emotionen ihrer Mitarbeitenden in der virtuellen Führung gelingt, ist festzuhalten, dass es ihnen schwerer fällt, aber dennoch gelingt, wenn sie gezielt darauf achten. Führungskräften ist daher zu empfehlen, ihre Mitarbeitenden direkt und indirekt nach ihren EGSB zu fragen und aktiv auf sie zuzugehen. Zudem sollten sie virtuelle Einzelgespräche suchen, da in diesen Mimik, Gestik und Körpersprache am besten wahrgenommen werden können.

4.2.5. Die abnehmende Relevanz von firmenindividuellen Statussymbolen und Hierarchien

Laut Schreyögg & Geiger (2016: 74) stellen Führungskräfte durch Statussymbole ihren Rang im Unternehmen nach innen aber auch nach außen dar. Daraus ergab sich die Frage, ob Statussymbole und Hierarchien auch eine bedeutsame Rolle in der virtuellen Führung spielen und einen Einfluss auf die Zusammenarbeit zwischen

Führungskraft und Mitarbeitenden haben. Die Interviews bestätigen, dass Statussymbole und Hierarchien in der virtuellen Führung immer noch eine Rolle spielen und demnach wichtig für Führungskräfte sind, die Relevanz von Statussymbolen und Hierarchien jedoch abgenommen hat. Sie sind sehr individuell für jede Organisation und von deren Kultur geprägt. Es ist daher nicht empfehlenswert, die in dieser Studie genannten Symbole einfach auf das eigene Organisationsumfeld zu übertragen. Führungskräfte sollten die Kultur ihrer Organisation beobachten und herausfinden, welche Statussymbole relevant sind. Über das bewusste Nutzen der Symbole und Hierarchieindikatoren können Führungskräfte ihre hierarchische Ebene sichtbarer machen oder Statussymbole und Hierarchiedenken bewusst aushebeln.

4.2.6 Weitere Erkenntnisse

Durch die induktive Kategorienbildung zeigten sich neue Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage, inwieweit informelle Phänomene im virtuellen Raum auftreten und durch die Führungskraft gestaltet werden können. Die Interviews haben gezeigt, dass *informelles Feedback* in den meisten Fällen auch im virtuellen Raum stattfindet und als positiv bewertet wird. Eine Führungskraft sollte in der virtuellen Führung darauf achten, dass sie positives sowie konstruktives informelles Feedback, z. B. in ungeplanten Gesprächen, gibt und gleichzeitig für Feedback von ihren Mitarbeitenden empfänglich ist. Dies trägt zum Wohlempfinden der Mitarbeitenden bei und macht die Wünsche der Mitarbeitenden offensichtlich. Es gilt zu beachten, dass eine Führungskraft für den Erhalt von informellem Feedback erreichbar sein muss.

Die *Erreichbarkeit* im generellen war ein wichtiges Thema, welches in den Interviews immer wieder aufkam. Besonders wichtig erscheint es, dass die Mitarbeitenden ihre Führungskräfte erreichen können, bzw. dass sie die Erreichbarkeit via virtueller Tools einsehen können. Sie ist wichtig für das Entstehen der ungeplanten Gespräche, welche in der virtuellen Führung eher abnehmen (siehe 4.2.1.) und wurde auch als wichtiger Indikator für den Vertrauensaufbau genannt. Eine gute Erreichbarkeit arbeitet auch der Gefahr der *Anonymisierung* entgegen. Auch wenn diese von den Führungskräften und Mitarbeitenden gegebenenfalls manchmal als praktisch empfunden wird, wird sie vom Gegenüber nicht positiv bewertet. Dem gilt es als Führungskraft entgegenzuwirken, z. B. indem regelmäßiger Kontakt zu den Mitarbeitenden gehalten wird, Meetingregeln wie das Anschalten der Kamera in Videocalls und das pünktliche Erscheinen zu einem Termin formalisiert oder informell deutlich vorgelebt werden.

Das Auftreten der in diesem Kapitel 4.2 diskutierten informellen Phänomene ist besonders in Bezug auf das *Onboarding* in der virtuellen Zusammenarbeit virtuellen Arbeitszeiten zu beachten. Findet das Onboarding der neuen Mitarbeitenden und der neuen Führungskräfte ausschließlich virtuell statt, so entfallen viele informelle Phänomene. Ungeplante persönliche Gespräche finden seltener statt, durch die eingeschränkte Medienreichhaltigkeit werden die *EGSB* schwerer erkannt und der Vertrauensaufbau dauert länger. Dieses Problem gilt es durch die Führungskräfte zu adressieren und aufzufangen, da neue Mitarbeitende sonst gegebenenfalls nicht richtig eingearbeitet werden oder sich nicht wohl fühlen und dann die Firma schneller wieder verlassen.

5. Fazit

5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit konnten substanzielle Erkenntnisse zur Bedeutung informeller Phänomene in der virtuellen Führung gewonnen werden. Die Befragten berichteten von einer veränderten Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden. Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Zunächst

sei die Kommunikation in der virtuellen Zusammenarbeit schwieriger als in der Zusammenarbeit in Präsenz. Die Anzahl persönlicher Gespräche hat in der virtuellen Zusammenarbeit stark abgenommen. Informelle persönliche Gespräche fanden oftmals nur am Rande von fachlichen Meetings statt. Auch sogenannte Tür- und Angelgespräche würden fehlen und obwohl berichtet wurde, dass dies zum Teil die Effizienz steigern, fehle der persönliche Kontakt und die Nähe. Dies wiederum begünstigte den ohnehin schon schwierigen Aufbau von Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften in einer ausschließlich virtuellen Zusammenarbeit. Das Wahrnehmen der Emotionen ihrer Mitarbeitenden ist für Führungskräfte eine der größten Herausforderungen in der virtuellen Führung. Gleichzeitig berichteten Mitarbeitende wie Führungskräfte, dass im virtuellen Raum das Zeigen von Emotionen erschwert werde. Insbesondere bei neuen Mitarbeitenden, welche keinen vorherigen persönlichen Kontakt mit ihrer Führungskraft hatten, sei der Vertrauensaufbau eine nicht zu unterschätzende Herausforderung. Ein rein virtuelles Onboarding wird von den Befragten daher als kritisch angesehen.

Wie im Theorieteil der Forschungsarbeit bereits beschrieben, zeigen Studien, dass die Gesprächspartner*innen sich häufiger gegenseitig unterbrechen. In den Interviews wurde das gegenseitige Unterbrechen und die folglich gestörte Kommunikation bestätigt und zum einen mit Rücksichtslosigkeit (siehe 4.2.1) und zum anderen mit mangelnder Körpersprache (siehe 4.2.2) begründet.

Auch die Meetingkultur habe sich in der virtuellen Zusammenarbeit verändert und es liege nun an den Führungskräften, ein Regelwerk vorzugeben und vorzuleben, welches Punkte, wie das verpflichtende Einschalten der Kamera in Meetings und meetingfreie Mittagspausen bzw. ausreichend Pausen enthalte. Insbesondere das Einschalten der Kamera sei wichtig, da die virtuelle Zusammenarbeit ein ohnehin schon erhöhtes Risiko der Anonymisierung von Mitarbeitenden und Führungskräften mit sich bringe. Die Befragten berichteten zudem, dass in der virtuellen Zusammenarbeit neue Statussymbole hinzugekommen seien und, obwohl die Relevanz von Statussymbolen eher abnehme, diese nach wie vor Hierarchieindikatoren seien. Zuletzt sei die Erreichbarkeit der Führungskraft ein wichtiges Thema in der virtuellen Zusammenarbeit. Führungskräfte sollten für ihre Mitarbeitenden gut zu erreichen sein, ihre Termindichte gegebenenfalls reduzieren und virtuelle Tools wie Microsoft Teams zur Kommunikation und zur Visualisierung ihrer Erreichbarkeit nutzen.

5.2 Limitationen der Forschungsarbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit weist trotz gewissenhafter methodischer Planung der Forschenden einige methodische Limitationen auf, die im Folgenden kritisch betrachtet werden. Wie bei qualitativen Studien üblich, ist die Reichweite der Untersuchung aufgrund der geringen Stichprobe begrenzt und die Ergebnisse sollen insofern als erste, richtungsweisende Erkenntnisse und Überlegungen dienen. Sie stellen einen Ausschnitt der Realität dar und sollen nicht dazu dienen allgemeingültige oder repräsentative Aussagen zu tätigen.

Die qualitative Methodik hat im Vergleich zu quantitativen Methoden den Vorteil, dass die Datenerhebung flexibler erfolgen kann. Wenn bspw. eine Antwort oder eine Schilderung während des Interviews nicht die Information inkludiert, die erwartet wurde, konnte gezielt nachgefasst werden und so neue Informationen generiert werden. Zudem ermöglichte die freie Erzählung der Befragten, dass zusätzliche und unerwartete Informationen identifiziert werden konnten.

Die qualitative Erhebung und Auswertung kann nach den sechs Gütekriterien von Mayring (2010) bewertet werden (siehe Kapitel 3.4). Das Gütekriterium *Verfahrensdokumentation* wurde in der vorliegenden Arbeit berücksichtigt. Es wurde sowohl die Planung und Konzeption des Interviewleitfadens dokumentiert als auch

die genaue Durchführung. Die Auswertung wurde aus ökonomischen Gründen sparsamer dokumentiert. Die *argumentative Interpretationsabsicherung* ist zum Teil gegeben, da einige der Ergebnisse argumentativ durch theoretische Belege interpretiert und untermauert wurden. Bei der Interpretation der Daten wurde eine theoriegeleitete Vorgehensweise angestrebt. Das Vorgehen erfolgte in Anlehnung an die Regeln der Inhaltsanalyse nach Mayring (2010), wonach die *Regelgeleitetheit* beachtet wurde. Dadurch, dass der Untersuchungsgegenstand informelle Phänomene der virtuellen Führung darstellte, war in den virtuell geführten Interviews die *Nähe zum Gegenstand* stets gegeben. Die Befragten untermauerten ihre Antworten bspw., indem sie Vergleiche mit der Befragungssituation herstellten. So nannte eine*r der Interviewten die Tapete einer Forschenden als ein Beispiel für einen auffälligen virtuellen Hintergrund. Durch die hohe Nähe zum Untersuchungsgegenstand fiel es den Befragten leichter, die Interviewfragen wirklichkeitsgetreu zu beantworten. Das Gütekriterium der *Triangulation* ist teilweise gegeben. Zwar wurde darauf verzichtet, mehrere Methoden einzusetzen, jedoch wurden die Ansichten von vier verschiedenen Forschenden in die Analyse der Daten einbezogen. Auf die *kommunikative Validierung*, also die nachgelagerte Diskussion der Untersuchungsergebnisse mit den Befragten im Hinblick auf die Gültigkeit der Aussagen, musste aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen der Befragten verzichtet werden. Da hierdurch die Wahrscheinlichkeit für Interpretationsfehler steigt, ist die Validität der Auswertung als eingeschränkt zu betrachten.

Die Validität der Datenerhebung wurde dennoch erhöht, indem folgende Maßnahmen nach Schreier (2013) berücksichtigt wurden. Der Leitfaden wurde in einem Pretest mit einer Führungskraft überprüft und angepasst. Durch die Durchführung des Probeinterviews, in welchem alle vier Forschenden anwesend waren, wurden diese vor Untersuchungsbeginn ebenfalls geschult und auf ein gleichartiges Interviewmuster eingestimmt. Zudem wurden die Befragten über den Untersuchungszweck und den Ablauf des Interviews informiert. Zu Beginn aller Interviews wurde den Befragten die Anonymisierung ihrer Aussagen zugesichert und eine vertrauensvolle Atmosphäre geschaffen. Durch die Transparenz und Offenheit der Forschenden sollte die Offenheit der Befragten erhöht werden.

Des Weiteren wurde im Rahmen der Interviews und der anschließenden Auswertung augenscheinlich, dass die Forschenden ein hohes Maß an Selbstreflexion von den befragten Personen vorausgesetzt haben. Dieses Vorgehen kann, zumindest in Bezug auf die Frage zur psychologischen Sicherheit, als zu anspruchsvoll eingestuft werden. Den Befragten fiel es äußerst schwer auf die entsprechende Frage zu antworten. Als Konsequenz wurden keine substanziellen Antworten für die Forschungsfrage identifiziert.

„I: Inwiefern hast du in der virtuellen Führung vielleicht auch bestimmte Verhaltensweisen entwickelt, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende sich emotional sicher fühlen?“

F3: (...) Oh das kann ich schwer beantworten, ehrlich gesagt. Also, da müsste ich halt sehr in die Selbstreflexion. (...) Das kann ich ehrlich gesagt nicht beantworten. (...) Also, ich versuche natürlich irgendwie schon, viel auch zu fragen: 'Wie geht es dir? Und was bewegt dich gerade?' Und das würde ich wahrscheinlich auch tun, wenn ich im Büro wär.“ (F3, Abs. 98-99)

Abschließend ist kritisch anzumerken, dass sich bei der Wahl der Interviewpartner*innen explizit gegen zusammengehörige Führungskräfte und Mitarbeitende entschieden wurde. In der Planung der Stichprobe entschieden sich die Forschenden dagegen, da zum einen die Rekrutierung solcher Tandems als äußerst schwierig eingeschätzt wurde und zum anderen befürchtet wurde, dass insbesondere die Mitarbeitenden das Führungsverhalten ihrer Führungskräfte nicht objektiv bewerten würden, wenn ihre Führungskräfte ebenfalls an der Untersuchung teilnehmen würden. Für die Auswertung der erhobenen Daten hätte ein solches Tandem jedoch wertvolle Erkenntnisse liefern können. So wurde bspw. sowohl von Führungskräften als auch von

Mitarbeitenden beklagt, dass ihre Mitarbeitenden bzw. ihre Führungskräfte ihre Kamera in Meetings häufig ausschalten. Interessant wäre gewesen, mit dem jeweils zugehörigen Gegenpart zu sprechen, um die Gründe für das Ausschalten der Kamera in Meetings zu erfahren. Im Allgemeinen hätten Aussagen der Interviewten durch die Befragung ihrer jeweiligen Mitarbeitenden oder ihrer Führungskraft überprüft und in einen Kontext zueinander gesetzt werden können.

5.3 Ausblick

Trotz der genannten Limitationen lassen sich, wie in Kapitel 4.2 diskutiert, wertvolle Handlungsimplicationen aus den erarbeiteten Ergebnissen für die betriebliche Praxis ableiten. Insbesondere das Human Resource Management und Führungskräfte, die zum Teil oder vollständig virtuell führen, können durch bestimmte Stellhebel informelle Phänomene und ihre Auswirkungen auf die virtuelle Führung gezielt beeinflussen. Die Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit können als Grundstein für weiterführende Forschung Anwendung finden. Die erarbeiteten Ergebnisse zeigen überzeugend auf, dass informelle Phänomene einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die virtuelle Führung ausüben. In weiterführender Forschung gilt es jetzt, die identifizierten informellen Phänomene im Einzelnen vertiefend zu untersuchen. Hierfür sollten auch quantitative Forschungsmethoden Anwendung finden sowie Tandems von zusammengehörigen Mitarbeitenden und Führungskräften befragt werden (siehe Kapitel 5.2). Folgestudien könnten sich bspw. tiefergehend mit den Themen *informelle virtuelle Kommunikation, virtuelle Meetingkultur, Emotionen in der virtuellen Führung, virtuelles Onboarding, etc.* beschäftigen. Ebenfalls spannend zu untersuchen wäre die Bedeutung informeller Phänomene in hybriden Arbeitsformen, mit virtuellen Treffen aber auch Meetings in Präsenz. Einige Aussagen der Befragten lassen vermuten, dass hybride Arbeitsstrukturen die erhobenen Ergebnisse zur Führung verändern könnten und z. B. die Teamstimmung verbessern und den Vertrauensaufbau begünstigen könnten.

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war die qualitative Betrachtung informeller Phänomene in der virtuellen Führung. Die Forschungsfrage „Inwieweit treten informelle Phänomene im virtuellen Raum auf und können durch die Führungskraft gestaltet werden?“ konnte beantwortet und wertvolle neue Erkenntnisse gewonnen werden. Es konnten insgesamt sieben übergeordnete informelle Phänomene identifiziert werden, wobei die Unterkategorien weitere spezifische informelle Einflussfaktoren auf die virtuelle Führung darstellen. Viele in der Literatur gefundene Ansätze konnten durch die Ergebnisse der Interviews untermauert werden. Insbesondere die deduktiv abgeleiteten Kategorien *Kommunikation, Meetingkultur, Vertrauen und Emotionen* und *Statussymbole* konnten bestätigt werden, wobei Meetingkultur in die übergeordnete Kategorie Kommunikation integriert wurde. Somit trägt die Arbeit zur Schließung der Lücke zwischen Forschung und Praxis bei. Neben der Bestätigung bereits vermuteter informeller Phänomene in der virtuellen Führung konnten weitere neue Einflussfaktoren identifiziert werden. Anhand der erarbeiteten Ergebnisse konnten sowohl erste praktische Handlungsimplicationen für die virtuelle Führung formuliert sowie vertiefende Ansätze für die weiterführende Forschung identifiziert werden.

Literaturverzeichnis

- Albrecht, A. & Albrecht-Goepfert, E. (2012) Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation: Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet. *Personalführung* **6**, 44-50.
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Weber, T.J. (2009) Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology* **60**, 421-449.
- Baer, M. & Frese, M. (2003) Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior* **24** (1), 45-68.
- Bailenson, J.N. (2021) Nonverbal Overload: A Theoretical Argument for the Causes of Zoom Fatigue. *Technology, Mind, and Behavior* **1** (3), 1-6.
- Bell, B.S. & Kozlowski, S.W.J. (2002) A Typology of Virtual Teams. *Group & Organization Management* **27** (1), 14–49.
- Bos, N., Olson, J., Gergle, D., Olson, G. & Wright, Z. (2002) Effects of four computer-mediated communications channels on trust development. *Proceedings of the CHI 2002 Conference on Human Factors in Computing Systems: Changing our World, Changing ourselves*. Minnesota, USA, pp. 135-140.
- Brady, P.T. (1968) A statistical analysis of on-off patterns in sixteen conversations. *Bell System Technical Journal* **47** (1), 73–91.
- Brady, P.T. (1971) Effects of transmission delay on conversational behavior on echo-free telephone circuits. *Bell System Technical Journal* **50** (1), 115–134.
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2020) *Forschungsbericht 549: Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice*. Online verfügbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Service/Publicationen/Forschungsberichte/fb-549-verbreitung-auswirkungen-mobiles-arbeiten.html>. Zuletzt geprüft am 16.02.2021.
- Cascio, W.F. (2000) Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives* **14** (3), 81-90.
- Crisp, C.B. & Jarvenpaa, S.L. (2013) Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions. *Journal of Personnel Psychology* **12** (1), 45-56.
- Daft, R. & Lengel, R.H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science* **32** (5), 554-571.
- Doppler, K. & Lauterburg, C. (2019) *Change Management*, 14th edn. Campus, Frankfurt am Main.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016) *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, 5th edn. Springer-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Dulebohn, J.H. & Hoch, J.E. (2017) Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review* **27** (4), 569–574.
- Edmondson, A.C. (1999) Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly* **44** (2), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2003) Speaking Up in the Operating Room: How Team Leaders Promote Learning in Interdisciplinary Action Teams. *Journal of Management Studies* **40** (6), 1419-1452.

- Egger, S., Schatz, R. & Scherer, S. (2010) It takes two to tango—assessing the impact of delay on conversational interactivity on perceived speech quality. *Interspeech 2010*. Chiba, Japan, pp. 1321-1324.
- Egger, S., Schatz, R., Schoenenberg, K., Raake, A. & Kubin, G. (2012) Same but different? - Using speech signal features for comparing conversational VoIP quality studies. *2012 IEEE International Conference on Communications (ICC)*. Ontario, Canada, pp. 1320-1324.
- Ekman, P. (1982) Methods for measuring facial action. In: Scherer, K.R. & Ekman, P. (ed.), *Handbook of methods in nonverbal behavior research*. Cambridge University Press, Cambridge, pp.45-90.
- Ekman, P. & Friesen, W.V. (1988) *Gesichtsausdruck und Gefühl. 20 Jahre Forschung von Paul Ekman*. Junfermann-Verlag, Paderborn.
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A.C.M., Bailenson, J.N. & Hancock, J. (2021) *Zoom Exhaustion & Fatigue Scale*. Online verfügbar unter: <https://ssrn.com/abstract=3786329>. Zuletzt geprüft am 01.03.2021.
- Ferran, C. & Watts, S. (2008) Videoconferencing in the field: A heuristic processing model. *Management Science* **54** (9), 1565-1578.
- Fisher, C.D. & Ashkanasy, N.M. (2000) The emerging role of emotions in work life: An introduction. *Journal of Organizational Behavior* **21** (2), 123-129.
- Flick, U. (2016) *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*, 3rd edn. Rowohlt's Enzyklopädie, Hamburg.
- Fotaki, M., Long, S. & Schwartz, H.S. (2012) What can psychoanalysis offer organization studies today? Taking stock of current developments and thinking about future directions. *Organization Studies* **33** (9), 1105-1120.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2020) *Das qualitative Interview*, 2nd edn. Facultas Verlags- und Buchhandels AG, Wien.
- Gibb, J. (1961) Defensive communication. *Journal of Communication* **11** (3), 141-148.
- Gibson, C.B. & Gibbs, J.L. (2006) Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly* **51** (3), 451-495.
- Goleman, D. (1996) *Emotionale Intelligenz*. Hanser-Verlag, München.
- Goleman, D. (1998) *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, New York.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets results. *Harvard business review* **78** (2), 78-90.
- Goleman, D. & Emmerling, R. J. (2003) Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* **1** (1), 1-32.
- Goleman, D. & Boyatzis R. (2009) Soziale Intelligenz - warum Führung Einfühlung bedeutet. *Harvard Business Manager* **31** (1), 34-44.
- Griffith, T.L. & Neale, M.A. (2001) Information Processing in Tradition, Hybrid, and Virtual Teams: From Nascent Knowledge to Transactive Memory. *Research in Organizational Behavior* **13**, 379-421.
- Grün, O. (1980) Informale Organisation. In: Grochla, E. (ed.) *Handwörterbuch der Organisation*, 2nd edn. Poeschel, Stuttgart, Spalte 881-889.

- Guéguin, M., Bouquin-Jeanès, R.L., Gautier-Turbin, V., Faucon, G. & Barriac, V. (2008) On the evaluation of the conversational speech quality in telecommunications. *EURASIP Journal on Advances in Signal Processing*, 1-15.
- Gutenberg, E. (1983) *Die Produktion*, 24th edn. Springer-Verlag, Berlin.
- Hammer, F. (2006) *Quality Aspects of Packet-Based Interactive Speech Communication (Ph.D. thesis)*. Technical University, Graz.
- Hans-Böckler-Stiftung (2021) *Studien zum Homeoffice und mobiler Arbeit*. Online verfügbar unter: <https://www.boeckler.de/de/auf-einen-blick-17945-Auf-einen-Blick-Studien-zu-Homeoffice-und-mobiler-Arbeit-28040.htm>. Zuletzt geprüft am 27.02.2021.
- Helfferrich, C. (2011) *Die Qualität qualitativer Daten* 4th edn. VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Herrmann, D., Hüneke, K. & Rohrberg, A. (2012) *Führung auf Distanz*, 2nd edn. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hinds, P. & Mortensen, M. (2005) Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science* **16** (3), 290-307.
- Hinkelmann, R. & Enzweiler, T. (2018) *Coaching als Führungsinstrument*. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Hoch, J.E. & Kozlowski, S.W.J. (2014) Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *The Journal of applied psychology* **99** (3), 390–403.
- Ishii, K., Lyons, M.M. & Carr, S.A. (2019) Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior and Emerging Technologies - Special Issue: Emerging Technologies: Perspectives from Behavioral Scientists* **1** (2), 124-131.
- Izard, C.E. (1991) *The psychology of emotions*. Plenum Press, New York.
- Jarvenpaa, S.L. & Leidner, D.E. (1999) Communication and trust in global virtual teams. *Organization science* **10** (6), 791-815.
- Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (2002) Leadership effectiveness in global virtual teams. *Journal of management information systems* **18** (3), 7-40.
- Kelle, U. (2019) Computergestützte Analyse qualitativer Daten. In: Flick, U., Kardorff E.v. & Steinke, I. (ed.) *Qualitative Forschung*. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, pp. 485-501.
- Kiesler, S.B. & Cummings, J.N. (2002) What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research. In: Hinds P. & Kiesler, S. (ed.) *Distributed Work*. MIT Press, Cambridge, pp. 57-80.
- Kirkman, B.L. & Mathieu, J.E. (2005) The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management* **31** (5), 700-718.
- Kitawaki, N. & Itoh, K. (1991) Pure delay effects on speech quality in telecommunications. *IEEE Journal on Selected Areas in Communications* **9**, 586-593.
- Krauss, R. & Bricker, P. (1967) Effects of transmission delay and access delay on the efficiency of verbal communication. *Journal of the Acoustical Society of America* **41** (2), 286-292.

- Liao, C. (2017) Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review* **27** (4), 648-659.
- Luhmann, N. (1995) *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 4th edn. Duncker & Humblot, Berlin.
- Malhotra, A., Majchrzak, A. & Rosen, B. (2007) Leading virtual teams. *Academy of Management perspectives* **21** (1), 60-70.
- Mayring, P. (2016) *Einführung in die qualitative Sozialforschung*, 6th edn. Beltz Verlag, Weinheim/Basel.
- Mayring, P. (2010) *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*, 11th edn. Beltz Verlag, Weinheim.
- McGrath, J.E. & Hollingshead, A.B. (1994) *Groups Interacting with Technology: Ideas, Evidence, Issues and an Agenda*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Meyerson, D., Weick, K.E. & Kramer, R.M. (1996) Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* **166**, 166-195.
- Miller, D.C. & Form, W.H. (1957) *Unternehmung, Betrieb und Umwelt. Soziologie des Industriebetriebes und der industriellen Gesellschaft*. Westdeutscher Verlag, Köln.
- Miller, M.K., Mandryk, R.L., Birk, M.V., Depping, A.E. & Patel, T. (2017) Through the looking glass: The effects of feedback on self-awareness and conversation during Video Chat. *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*. New York, USA, pp. 5271-5283.
- Misoch, S. (2019) *Qualitative Interviews*, 2nd edn. De Gruyter Oldenbourg, Berlin.
- Oechsler, W.A. & Paul, C. (2019) *Personal und Arbeit – Einführung in das Personalmanagement*, 11th edn. De Gruyter Oldenbourg, Berlin/Boston.
- Ortony, A. & Turner, T.J. (1990) What's basic about basic emotions? *Psychological Review* **97**, 315-331.
- Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009) Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly* **20** (3), 343–357.
- Rafaeli, A. & Pratt, M.G. (2013) *Artifacts and organizations: Beyond mere symbolism*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1975) *Management and the worker. An account of a research program conducted by the Western electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, 16th edn. Harvard University Press, Cambridge.
- Sarbaugh-Thompson, M. & Feldman, M.S. (1998) Electronic Mail and Organizational Communication: Does Saying "Hi" Really Matter? *Organization Science* **9** (6), 685-698.
- Schaubroeck, J.M. & Yu, A. (2017) When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review* **27** (4), 635-647.
- Schein, E.H. (1984) Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review (pre-1986)* **25** (2), 3.
- Scherer, K.R., Summerfield, A. & Wallbott, H. G. (1983) Cross-national research on antecedents and components of emotion: A progress report. *Social Science Information* **22**, 355-385.
- Schirmer, D. (2009) *Empirische Methoden der Sozialforschung. Grundlagen und Techniken*. Wilhelm Fink GmbH & Co. Verlags-KG, Paderborn.

- Schreier, M. (2013) *Bewertung qualitativer Forschung*. In: Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G., Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften. Springer Verlag, Berlin, pp. 222-245.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016) *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*, 6th edn. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Schmidt-Atzert, L. (1981) *Emotionspsychologie*. Kohlhammer Verlag, Stuttgart.
- Schoenenberg, K., Raake, A. & Koeppel, J. (2014) "Why are you so slow?—Misattribution of transmission delay to attributes of the conversation partner at the far-end. *International Journal of Human-Computer Studies* **72** (5), 477-487.
- Seifert, J.W. (2015) *Besprechungen erfolgreich moderieren. Kommunikationstechniken für Leiter und Teilnehmer*, 15th edn. GABAL Verlag GmbH, Offenbach.
- Tagesschau (2020) *WHO spricht von Corona-Pandemie*. Online verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/inland/coronavirus-317.html>. Zuletzt geprüft am 16.02.2021.
- Universität Hamburg (2021) *MAXQDA*. Online verfügbar unter: <https://www.rrz.uni-hamburg.de/services/software/alphabetisch/maxqda.html>. Zuletzt geprüft am 28.02.21.
- Weibler, J. (2016) *Personalführung*, 3rd edn. Verlag Franz Wahlen, München.
- Wittchen, M., Kleinlein, N. & Hertel, G. (2011) Zielvereinbarungen und Kommunikationsmanagement als komplementäre Führungsstrategien in virtuellen Teams. *Wirtschaftspsychologie* **13** (3), 31-40.

Anhang

Anhang 1: Einladung zum Interview & Datenschutz

Hallo (...),

vielen Dank, dass du dich dazu bereit erklärt hast, uns bei unserem Studienprojekt zum Thema "Virtuelle Führung" zu unterstützen! Wir freuen uns sehr, dich als Interviewpartner gewonnen zu haben! Bevor es losgeht, möchten wir dich noch mit ein paar Informationen versorgen und einen Termin mit dir festlegen.

Wir sind eine universitäre Forschungsgruppe bestehend aus (Namen der anderen Gruppenmitglieder) und mir, (Name der Einladenden). Ich werde deine Interviewpartnerin sein, daher komme gerne bei Fragen und Rückmeldungen im weiteren Verlauf direkt auf mich zu. Wir vier haben uns im Rahmen eines Studienprojektes in unserem Masterstudiengang "Human Resource Management" an der Uni Hamburg zusammengefunden und unserer Forschungsgruppe den Namen "Virtual Science Club" gegeben. Für das Studienprojekt interviewen wir Führungskräfte, die ihre Mitarbeitenden zur Zeit überwiegend virtuell führen, sowie Mitarbeitende, die zur Zeit überwiegend virtuell geführt werden. Wenn du neugierig auf die Forschungsergebnisse und unsere Rückschlüsse für die Arbeitspraxis bist, lassen wir dir unsere Ergebnisse nach Abgabe des Projektberichtes im Herbst natürlich sehr gerne zukommen.

Dein Interview wird ca. 45-60 Minuten in Anspruch nehmen und als Videocall stattfinden. Während des Interviews werden wir eine Tonaufnahme von unserem Gespräch aufzeichnen, damit wir es im Nachgang standardisiert auswerten können. Dafür benötigen wir vor dem Gespräch deine Zustimmung und werden dich daher vor der Aufzeichnung noch einmal explizit danach fragen. Deine persönlichen Daten, wie Name, Kontaktdaten, Firma, etc. werden selbstverständlich vertraulich behandelt und für die Auswertung anonymisiert.

Für uns wäre es aus organisatorischen Gründen wichtig, dass das Interview zwischen dem 01. und 30. April 2021 stattfindet, daher möchten wir dir gerne folgende Terminvorschläge machen: (...)

Dir passt keiner der vorgeschlagenen Termine? Kein Problem, komm gern einfach auf mich zu, wir finden einen anderen Termin!

Wir möchten uns zum Gespräch dann gerne über Zoom mit dir treffen, den Link sende ich dir, wenn wir einen Termin gefunden haben. Du kannst dich dann über diesen Link, den wir ausschließlich für unser 4-Augen- bzw 2-Bildschirm-Gespräch mit dir angelegt haben, einwählen. Falls du einen anderen Videocall-Anbieter bevorzugst, gib uns gerne eine Rückmeldung.

Ich freue mich auf deine Rückmeldung und das Gespräch mit dir! Bis dahin bleib gesund und guter Dinge!

Herzliche Grüße vom Virtual Science Club,

Luisa, Dana, Carolin und Janne

Anhang 2: Interviewleitfaden Mitarbeitende

BEGRÜßUNG UND EINSTIEG	
Begrüßung	<p>Guten Tag, mein Name ist _____ und ich studiere den Masterstudiengang „Human Resource Management und Personalpolitik“ an der Universität Hamburg und arbeite gemeinsam mit drei weiteren Kommilitoninnen an einem Forschungsprojekt zum Thema “virtuelle Führung“.</p> <p>Vielen Dank, dass du dir die Zeit für dieses Interview genommen hast und unser Projekt unterstützt!</p>
Beschreibung des Ablaufs	Im Folgenden werden wir dir einige Fragen zu deinen Erfahrungen in der virtuellen Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft stellen. Das Interview wird ungefähr 45-60 Minuten dauern.
Zusicherung der Anonymität und Erlaubnis für Tonaufnahme	Wir möchten das Gespräch gerne als Tonaufnahme aufzeichnen und gelegentlich während des Interviews Notizen machen. Wie bereits angekündigt, wird aber alles, was wir hier im Interview besprechen, anonymisiert und vertraulich behandelt, so dass die Inhalte und Informationen weder auf dich noch auf andere Personen oder dein Unternehmen zurückgeführt werden können!
Bitte um Vorstellung des Befragten	<p>Zunächst möchten wir dir ein paar generelle Fragen zu deiner Person stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie lautet deine Berufsbezeichnung und wie alt bist du? - Wie lange bist du schon Mitarbeiter*in deinem aktuellen Team? - Wie groß ist das Team, welches deine Führungskraft aktuell führt? - Zu wieviel Prozent wirst du aktuell virtuell geführt? - Wurdest du in deinem aktuellen Team jemals primär in Präsenz geführt und wenn ja wie lange? - Als wie digital affin schätzt du dich ein? - Hast du vorab, bevor wir thematisch weiter einsteigen noch Fragen an mich?

THEMENBLOCK 1: KOMMUNIKATION

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASSFRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
Wie und wie oft tauscht du dich mit deiner Führungskraft virtuell aus?	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern hat sich die Häufigkeit der Kommunikation zwischen dir und deiner Führungskraft virtuell im Vergleich zur Präsenz verändert? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Wie empfindest du die Kommunikation zwischen dir und deiner Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie hat sich die Kommunikation zwischen dir und deiner Führungskraft virtuell im Vergleich zur Präsenz verändert? 	
Inwiefern gab/gibt es spezifische Kommunikationsprobleme in der virtuellen Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie sahen diese aus? - Inwiefern führst du diese Kommunikationsprobleme darauf zurück, dass ihr nicht in Präsenz zusammengearbeitet habt? 	
Inwiefern haben bei dir in der Präsenz viele "Zwischen Tür- und Angelgespräche" oder "Teeküchen-Gespräche" stattgefunden und wenn ja, könnt ihr sie digital ersetzen? In welcher Form? Finden diese bei dir nun im virtuellen Rahmen statt?	<ul style="list-style-type: none"> - In einem virtuellen Gespräch mit deiner Führungskraft, wie hoch ist der Anteil an persönlichen Gesprächsthemen? - Teilt ihr persönliche Informationen und sprecht ihr über Hobbies etc.? 	
Welche Kommunikations-Tools werden in der virtuellen Zusammenarbeit zwischen dir und deiner Führungskraft eingesetzt?	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Kommunikations-Tools erweisen sich deiner Einschätzung nach als besonders zielführend in der Zusammenarbeit und warum? 	
Wie gehst du mit spontan auftretenden Fragen an deine Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit um?	<ul style="list-style-type: none"> - Über welches Kommunikations-Tool besprecht ihr diese ad hoc-Fragen? - Tauscht du dich spontan mit deiner Führungskraft aus oder werden Termine vorab vereinbart? 	
Wie erhältst du Feedback von deiner Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit? Wie gibst du Feedback an deine Führungskraft?	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgt das Feedback spontan oder geplant? 	
ABSCHLUSSFRAGE		
Welche Aspekte fallen dir noch zu der virtuellen Kommunikation zwischen dir und deiner Führungskraft ein?		

THEMENBLOCK 2: MEETINGKULTUR

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASSFRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
Wie empfindest du die virtuelle Meetingkultur?	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern gibt es einen Unterschied zu eurer Meetingkultur in Präsenz? - Hast du insgesamt mehr Meetings als in Präsenz? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Welche Rolle spielt deine Führungskraft bei virtuellen Meetings?		
Inwiefern empfindest du virtuelle Meetings als effizienter, weniger effizient oder genauso effizient wie Meetings in Präsenz?		
Inwiefern habt ihr Meetings, bei denen es bewusst nur um Persönliches geht und der fachliche Austausch nicht im Vordergrund steht?	<ul style="list-style-type: none"> - Warum sind sie dir wichtig/nicht wichtig? 	
ABSCHLUSSFRAGE		
Welche Aspekte fallen dir noch zu virtuellen Meetings zwischen dir und deiner Führungskraft ein?		

THEMENBLOCK 3: VERTRAUEN & EMOTIONEN

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASSFRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGSFRAGEN
Wie baut deine Führungskraft ein vertrauensvolles Verhältnis zu dir in der virtuellen Zusammenarbeit auf?	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern hat sich dies im Vergleich zur Führung in Präsenz verändert? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Inwiefern hat deine Führungskraft in der virtuellen Führung bestimmte Verhaltensweisen entwickelt, die dazu beitragen, dass du dich psychisch sicher fühlst?	<ul style="list-style-type: none"> - Wie stellt deine Führungskraft sicher, dass du dich emotional wohl fühlst? 	
Wie drückst du deine Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit aus?		
Erkennt deine Führungskraft deine Emotionen und deine Stimmung im virtuellen Rahmen?	<ul style="list-style-type: none"> - Hat sich dies im Vergleich zur Führung in Präsenz verändert? - Wie stellt deine Führungskraft sicher, dass sie weiß, wie es ihren Mitarbeitenden bzw. dir geht? - Fällt dir eine bestimmte Situation ein? 	
Inwieweit hast du den Eindruck, dass es in der virtuellen Zusammenarbeit häufiger zu Spannungen oder Konflikten zwischen dir und deiner Führungskraft kommt?	<ul style="list-style-type: none"> - Hat sich das deiner Meinung nach verändert im Vergleich zur Zusammenarbeit in Präsenz? 	
ABSCHLUSSFRAGE		
Fallen dir noch weitere Aspekte zu Vertrauen und Emotionen in der virtuellen Führung ein?		

THEMENBLOCK 4: SYMBOLE

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Inwiefern haben sich Statussymbole durch die virtuelle Zusammenarbeit in deinen Augen verändert? (Beispiele für Symbole können Kleidung, virtuelle Hintergründe, technische Zugänge, Sprache, Büros, Dienstwagen, etc sein.)	- Inwiefern hat sich deiner Meinung nach die Relevanz von Statussymbolen im virtuellen Kontext verändert?	- Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen?
Hast du (weitere) Beispiele für Symbole in der virtuellen Zusammenarbeit?		- Warum?
Inwiefern sind deiner Meinung nach Hierarchien im virtuellen Kontext sichtbar?	- Und war das deiner Meinung nach in Präsenz anders?	- Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
ABSCHLUSSFRAGE		
Fallen dir noch weitere Aspekte zu Statussymbolen in der virtuellen Führung ein?		

OFFENER BLOCK

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Welche Chancen und Herausforderungen siehst du generell in der virtuellen Führung?		- Kannst du dies erläutern?
Was wünschst du dir für die virtuelle Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft?	- Z. B. spezifische Verhaltensweisen deiner Führungskraft oder technologische Lösungen?	- Wie bewertest du das?
Inwiefern hat sich das Führungsverhalten deiner Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit verändert?		- Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen?
Wir haben jetzt über verschiedene informelle Phänomene aus den Bereichen Kommunikation, Meetings, Vertrauen und Emotionen, sowie Symbole gesprochen. Welche informellen Strukturen sind in der virtuellen Führung deiner Meinung nach geblieben, welche hinzugekommen und welche weggefallen? (Definition: Informelles bezeichnet alles, was nicht formal geregelt ist, sondern aus sich selbst heraus im Arbeitsalltag entsteht.)		- Warum? - Wie merkst du das?
Benötigst du als Mitarbeiter virtuell mehr oder weniger Struktur und Führung als in Präsenz?		- Was hast du dabei empfunden?

ABSCHLUSS UND AUSBLICK

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS- FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS- FRAGEN
Präferierst du es, von deiner Führungskraft virtuell oder in Präsenz geführt zu werden? Erkläre bitte deine Meinung.	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern fehlt dir etwas in der virtuellen Zusammenarbeit mit deiner Führungskraft? Was empfindest du als Bereicherung? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Wenn du das Interview revue passieren lässt, was möchtest du noch ergänzen?		
ABSCHIED		
Damit sind wir am Ende unseres Gesprächs angelangt. Vielen Dank für deine Teilnahme!		

Anhang 3: Interviewleitfaden Führungskräfte

BEGRÜßUNG UND EINSTIEG	
Begrüßung	<p>Guten Tag, mein Name ist _____ und ich studiere den Masterstudiengang „Human Resource Management und Personalpolitik“ an der Universität Hamburg und bearbeite gemeinsam mit drei weiteren Kommilitoninnen ein Forschungsprojekt zum Thema “virtuelle Führung”.</p> <p>Vielen Dank, dass du dir die Zeit für dieses Interview genommen hast und unser Projekt unterstützt!</p>
Beschreibung des Ablaufs	Im Folgenden werden wir dir einige Fragen zu deinen Erfahrungen als Führungskraft in der virtuellen Zusammenarbeit stellen. Das Interview wird ungefähr 45-60 Minuten dauern.
Zusicherung der Anonymität und Erlaubnis für Tonaufnahme	Wir möchten das Gespräch gerne als Tonaufnahme aufzeichnen und gelegentlich während des Interviews Notizen machen. Wie bereits angekündigt, wird aber alles, was wir hier im Interview besprechen, anonymisiert und vertraulich behandelt, so dass die Inhalte und Informationen weder auf dich noch auf andere Personen oder dein Unternehmen zurückgeführt werden können!
Bitte um Vorstellung des Befragten	<p>Zunächst möchten wir dir ein paar generelle Fragen zu deiner Person stellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie lautet deine Berufsbezeichnung und wie alt bist du? - Wie lange bist du schon Führungskraft? Und wie lange bist du schon Führungskraft in deinem aktuellen Team? - Wie groß ist das Team, welches du aktuell führst? - Zu wieviel Prozent führst du aktuell virtuell? Gibt es Mitarbeitende, die du rein virtuell führst aber auch Mitarbeitende, die du ab und zu in Präsenz siehst? Wie viele? - Hast du dein aktuelles Team jemals in Präsenz geführt und wenn ja wie lange? - Als wie digital affin schätzt du dich ein? - Hast du vorab, bevor wir thematisch weiter einsteigen noch Fragen an mich?

THEMENBLOCK 1: KOMMUNIKATION

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Wie und wie oft tauscht du dich mit deinen Mitarbeitenden virtuell aus?	- Inwiefern hat sich die Häufigkeit der Kommunikation zwischen dir und deinen Mitarbeitenden virtuell im Vergleich zur Präsenz verändert?	- Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das?
Wie empfindest du die Kommunikation zwischen dir und deinen Mitarbeitenden in der virtuellen Zusammenarbeit?	- Wie hat sich die Kommunikation zwischen dir und deinen Mitarbeitenden virtuell im Vergleich zur Präsenz verändert?	- Wie meinst du das?
Inwiefern gab/gibt es spezifische Kommunikationsprobleme in der virtuellen Zusammenarbeit zwischen dir und deinen Mitarbeitenden?	- Wie sahen diese aus? - Inwiefern führst du diese Kommunikationsprobleme darauf zurück, dass ihr nicht in Präsenz zusammengearbeitet habt?	- Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum?
Inwiefern haben bei dir in der Präsenz viele "Zwischen Tür- und Angelgespräche" oder "Teeküchen-Gespräche" stattgefunden und wenn ja, könnt ihr sie digital ersetzen? In welcher Form? Finden diese bei dir nun im virtuellen Rahmen statt?	- Inwieweit hast du das Gefühl, dass diese digital ersetzt werden können? - In einem virtuellen Gespräch mit deinen Mitarbeitenden, wie hoch ist der Anteil an persönlichen Gesprächsthemen? - Teilt ihr persönliche Informationen und sprecht ihr über Hobbies etc.?	- Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Welche Kommunikations-Tools setzt ihr in der virtuellen Zusammenarbeit ein?	- Welche Kommunikations-Tools erweisen sich deiner Einschätzung nach als besonders zielführend in der Zusammenarbeit und warum?	
Wie gehst du mit spontan auftretenden Fragen an deine Mitarbeitenden in der virtuellen Zusammenarbeit um?	- Über welches Kommunikations-Tool besprecht ihr diese ad hoc-Fragen? - Tauscht du dich spontan mit deinen Mitarbeitenden aus oder werden Termine vorab vereinbart?	
Wie erhältst du Feedback von deinen Mitarbeitenden in der virtuellen Zusammenarbeit? Wie gibst du Feedback an deine Mitarbeitenden?	- Erfolgt das Feedback spontan oder geplant?	
ABSCHLUSSFRAGE		
Welche Aspekte fallen dir noch zu der virtuellen Kommunikation zwischen dir und deinen Mitarbeitenden ein?		

THEMENBLOCK 2: MEETINGKULTUR

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Wie empfindest du die virtuelle Meetingkultur?	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern gibt es einen Unterschied zu eurer Meetingkultur in Präsenz? - Hast du insgesamt mehr Meetings als in Präsenz? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das?
Inwiefern empfindest du virtuelle Meetings als effizienter, weniger effizient oder genauso effizient wie Meetings in Präsenz?		<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Inwiefern habt ihr Meetings, bei denen es bewusst nur um Persönliches geht und der fachliche Austausch nicht im Vordergrund steht?	<ul style="list-style-type: none"> - Warum sind sie dir wichtig/nicht wichtig? 	

ABSCHLUSSFRAGE

Welche Aspekte fallen dir noch zu virtuellen Meetings zwischen dir und deinen Mitarbeitenden ein?

THEMENBLOCK 3: VERTRAUEN & EMOTIONEN

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Wie baust du ein vertrauensvolles Verhältnis zu deinen Mitarbeitenden in der virtuellen Zusammenarbeit auf?	<ul style="list-style-type: none"> - Inwiefern hat sich dies im Vergleich zur Führung in Präsenz verändert? 	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das?
Inwiefern hast du in der virtuellen Führung bestimmte Verhaltensweisen entwickelt, die dazu beitragen, dass deine Mitarbeitenden sich emotional sicher fühlen?		<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Wie drückst du deine Emotionen in der virtuellen Zusammenarbeit aus?	<ul style="list-style-type: none"> - Fällt es dir im virtuellen Rahmen einfach oder schwer, die Emotionen deiner Mitarbeitenden wahrzunehmen und darauf zu reagieren? - Inwiefern hat sich dies im Vergleich zur Führung in Präsenz verändert? - Wie stellst du sicher, dass du weißt, wie es deinen Mitarbeitenden geht? - Fällt dir eine bestimmte Situation ein? 	
Inwieweit hast du den Eindruck, dass es in der virtuellen Zusammenarbeit häufiger zu Spannungen oder Konflikten zwischen dir und deinen Mitarbeitenden kommt?	<ul style="list-style-type: none"> - Hat sich das deiner Meinung nach verändert im Vergleich zur Zusammenarbeit in Präsenz? 	

ABSCHLUSSFRAGE

Fallen dir noch weitere Aspekte zu Vertrauen und Emotionen in der virtuellen Führung ein?

THEMENBLOCK 4: SYMBOLE

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Inwiefern haben sich Statussymbole durch die virtuelle Zusammenarbeit in deinen Augen verändert? (Beispiele für Symbole können Kleidung, virtuelle Hintergründe, technische Zugänge, Sprache, Büros, Dienstwagen, etc. sein.)	- Inwiefern hat sich deiner Meinung nach die Relevanz von Statussymbolen im virtuellen Kontext verändert?	<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Hast du Beispiele für Symbole in der virtuellen Zusammenarbeit?		
Inwiefern sind deiner Meinung nach Hierarchien im virtuellen Kontext sichtbar?		
ABSCHLUSSFRAGE		
Fallen dir noch weitere Aspekte zu Statussymbolen in der virtuellen Führung ein?		

OFFENER BLOCK

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS-FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS-FRAGEN
Welche Chancen und Herausforderungen siehst du generell in der virtuellen Führung?		<ul style="list-style-type: none"> - Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Was wünschst du dir für die virtuelle Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitenden?	- Inwiefern wünschst du dir spezifische Verhaltensweisen deiner Mitarbeitenden oder technologische Lösungen?	
Inwiefern hat sich dein Führungsverhalten in der virtuellen Zusammenarbeit verändert?		
Wir haben jetzt über verschiedene informelle Phänomene aus den Bereichen Kommunikation, Meetings, Vertrauen und Emotionen, sowie Symbole gesprochen. Welche informellen Strukturen sind in der virtuellen Führung deiner Meinung nach geblieben, welche hinzugekommen und welche weggefallen? (Definition: Informelles bezeichnet alles, was nicht formal geregelt ist, sondern aus sich selbst heraus im Arbeitsalltag entsteht.)		
Denkst du die virtuelle Führung benötigt mehr oder weniger Struktur und Organisation als die Führung in Präsenz?		

ABSCHLUSS UND AUSBLICK

INHALTLICHE FRAGEN	NACHFASS- FRAGEN	AUFRECHTERHALTUNGS- FRAGEN
Hast du eine Präferenz zwischen virtueller Führung und Führung in Präsenz? Erkläre bitte deine Meinung	- Inwiefern fehlt dir etwas in der virtuellen Zusammenarbeit mit deinen Mitarbeitenden? Was empfindest du als Bereicherung?	- Kannst du dies erläutern? - Wie bewertest du das? - Wie meinst du das? - Kannst du ein Beispiel nennen? - Warum? - Wie merkst du das? - Was hast du dabei empfunden?
Wenn du das Interview revue passieren lässt, was möchtest du noch ergänzen?		
ABSCHIED		
Damit sind wir am Ende unseres Gesprächs angelangt. Vielen Dank für deine Teilnahme!		

Anhang 4: Codebaum in MAXQDA

Liste der Codes



Code	Anzahl
Codesystem	696
Ankerzitate MA	24
Ankerzitate FK	33
Kommunikation	0
Hemmschwelle	15
Medienreichhaltigkeit	40
Technikprobleme	24
Tools	107
Häufigkeit	35
Arten	0
Geplante Gespräche	0
Anteil persönliche Themen in fachlichen Meetings	19
Meetingkultur	30
Meetingstruktur	20
Meetingregeln	16
Persönliche Meetings	26
Ungeplante Gespräche	26
Persönliche Gespräche	27
Fachliche Gespräche	6
Vertrauen & Emotionen (sowie Gefühle, Stimmungen & Bedürfnisse)	3
Zeigen von Emotionen, Gefühlen, Stimmungen & Bedürfnissen	15
Wahrnehmen von Emotionen, Gefühlen, Stimmungen & Bedürfnissen	31
Vertrauen in der virtuellen Zusammenarbeit	26
Statussymbole und Hierarchien	10
Statussymbole	37
Hierarchien und deren Sichtbarkeit	19
Informelles Feedback	21
Erreichbarkeit von Führungskräften und Mitarbeitenden	28
Physische Bekanntheit versus virtuelles Onboarding	30
Anonymisierung von Mitarbeitenden und Führungskräften	28
Sets	0

Eigenständigkeitserklärung

Wir versichern hiermit ehrenwörtlich, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel – insbesondere keine im Quellenverzeichnis nicht benannten Internet-Quellen – benutzt haben.

Die Arbeit wurde vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht und die eingereichte schriftliche Fassung entspricht derjenigen auf dem elektronischen Speichermedium.

Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

Hamburg, 09.09.2021

Ort, Datum